



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Trabajo final de grado

***“Proyecto de optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme.
de la ciudad de Córdoba”***

TUTOR:

- Cr. Ferrero Roberto

ALUMNAS:

- Maldonado María de las Mercedes
- Tarquino Ana Melina

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	04
AGRADECIMIENTOS.....	05
GLOSARIO DE CONCEPTOS.....	06
INTRODUCCIÓN.....	08
Presentación de la Empresa.....	08
DIAGNÓSTICO.....	11
Planteamiento del Problema.....	19
Justificación de Proyecto de Intervención.....	20
MARCO TEÓRICO.....	21
OBJETIVOS.....	28
Objetivos Generales.....	28
Objetivos Específicos.....	28
ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS.....	29
1. Análisis de la Planificación de los Recursos Humanos.....	29
2. Análisis del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo.....	29
3. Análisis del Proceso de Reclutamiento.....	30
4. Análisis del Proceso de Selección.....	31
5. Análisis del Plan de Inducción.....	31
6. Análisis de la Administración de Sueldos y salarios.....	31
7. Análisis de la Administración de Incentivos y Beneficios Sociales.....	32
8. Análisis del Programa de Capacitación y Desarrollo.....	32
9. Análisis de las Evaluación de Desempeño.....	34

10. Análisis del Plan de Carrera.....	35
11. Análisis de Seguridad e Higiene	35
12. Análisis de Relaciones Laborales Internas y Externas.....	35
PROPUESTA DE MEJORAS	36
1. Consideraciones Previas.....	36
2. Análisis de la Dirección Empresarial.....	36
3. Misión Visión y Valores.....	37
4. Recursos Humanos Como Área Funcional.....	38
5. Subsistemas del Sistema Recursos Humanos.....	38
a) Subsistema Previsión de Recursos Humanos.....	39
b) Subsistema Provisión de Recursos Humanos.....	44
c) Subsistema Mantenimiento de Recursos Humanos.....	48
d) Subsistema Desarrollo de Recursos Humanos.....	50
e) Subsistema Ambiente Interno y Externo de Recursos Humanos.....	58
CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	67
ANEXO I: Modelo de Confección de Análisis de Puesto.....	69
ANEXO II: Acuerdo Salarial Año 2014.....	71
ANEXO III: Plan de Capacitación año 2011.....	77
ANEXO IV: Manual de Normas y Procedimientos.....	83
ANEXO V: Formularios de Evaluación de Desempeño.....	97
ANEXO VI: Manual Interno de Gestión de Recursos Humanos.....	100



DEDICATORIA:

A nuestras familias, que dan todo por nosotros, y por quienes estamos dispuestas a dar todo.



AGRADECIMIENTOS:

Este trabajo no hubiera sido posible sin la participación y colaboración de muchas personas, nuestras familias que siempre nos alentaron, Profesores del Instituto Universitario Aeronáutico que supieron formarnos, amigos que acompañaron largos días de estudio, los Directores de la Empresa que nos abrieron sus puertas para el desarrollo del Trabajo de Grado, y a nuestro Tutor, Cr. Roberto Ferrero, a todos, nuestro agradecimiento, y deseamos haber cubierto sus expectativas.



GLOSARIO DE CONCEPTOS

Organización:

Sistema compuesto por personas, tareas y administración, las que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Pyme:

La **pequeña y mediana empresa** (conocida también por el acrónimo **PYME**, lexicalizado como **pyme**, o por la sigla **PME**) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Gestión de recursos humanos:

Proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de una organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos previsión, provisión, mantenimiento, desarrollo, ambiente interno y externo e investigación y control de los recursos humanos.

Administración de recursos humanos:



Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, desarrollo, etc., de los elementos humanos de una organización, en beneficio del individuo y de la propia organización.

Auditoría:

Revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño o perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr ventajas competitivas sustentables.

Auditoría de la gestión de recursos humanos:

Se definen la auditoria de gestión de recursos humanos como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si, las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo, justifican los gastos e inversiones realizadas, además de seguir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.



INTRODUCCIÓN

Presentación de la Empresa

Nota aclaratoria: por expreso pedido de los dueños de la empresa, y especialmente de Lucía, integrante del Directorio y responsable de la Gestión de los Recursos Humanos, a lo largo del presente Proyecto de Grado se omite deliberadamente citar el nombre de fantasía y la razón social de la firma, la cual en adelante simplemente se llamará “La Empresa”.

La empresa seleccionada es una Pyme. “familiar”, fundada en el año 1992, ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, que focaliza sus acciones en la fabricación de productos electromédicos.

Inicialmente fue manejada por sus dos socios fundadores y en la actualidad las decisiones son tomadas por el directorio, compuesto por 11 miembros, en su totalidad familiares y herederos de los socios fundadores, bajo la denominación jurídica de sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.). Este directorio se encuentra compuesto por los dos socios gerentes y fundadores de la empresa y sus hijos, cuatro de los cuáles ocupan cargos de mandos medios en la empresa y los cinco restantes forman parte del directorio. Además está compuesta por una plantilla de 48 empleados, quienes se desempeñan en su mayoría en puestos operativos.

Aspectos a destacar de la Empresa:

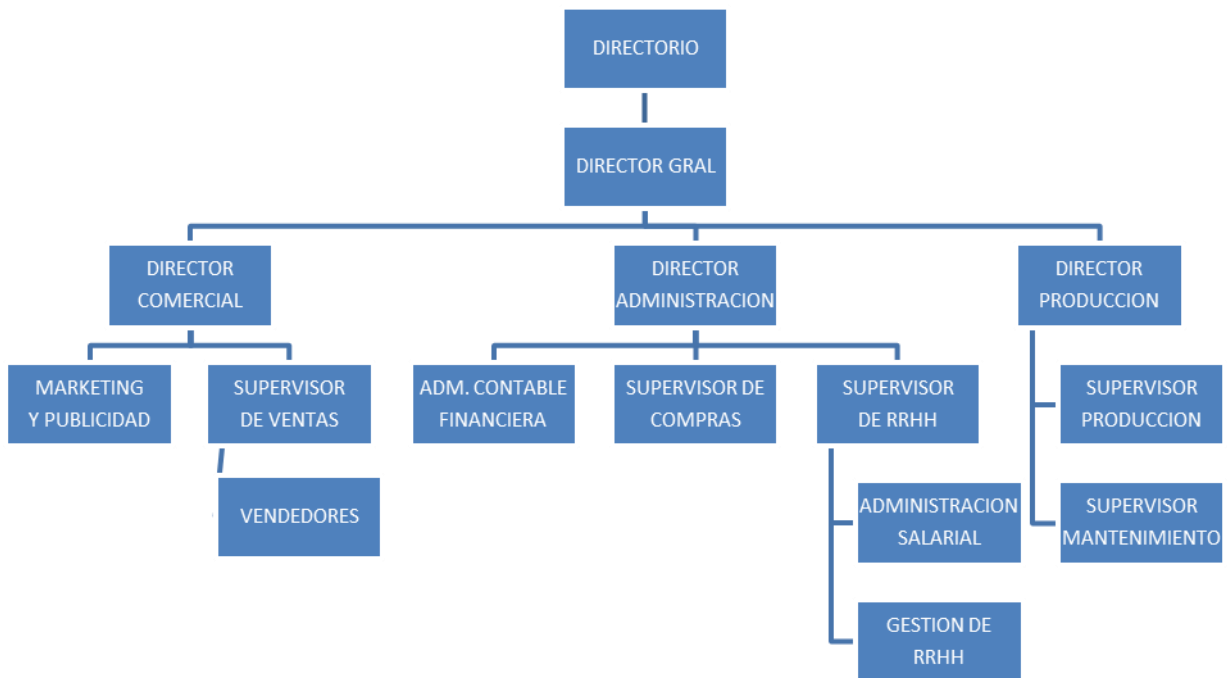
- ✓ Es una empresa netamente familiar, desde su fundación a la fecha la dirección, los cargos gerenciales y mandos medios son cubiertos por los Socios, (fundadores e hijos).
- ✓ Cuentan con líneas de producción para siete productos distintos, con variedad de modelos en cada uno de ellos.
- ✓ Por tratarse de productos para uso medicinal, requieren de mano de obra especializada y altos estándares de calidad, habiendo certificado su gestión de calidad con las Normas ISO 9001/2000, y cuenta con autorización de



funcionamiento de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica).

- ✓ Una parte importante del personal del área de producción, trabaja en la empresa desde su fundación, hace 22 años.
- ✓ Diseñan, fabrican, comercializan y prestan servicio de post venta de todos los productos.
- ✓ Los cambios tecnológicos obligan a variar sus diseños de producto de manera periódica para mantenerlos acorde a las exigencias del mercado.

Presentamos a modo ilustrativo el organigrama de la organización



En la pirámide del mismo se encuentra el directorio el cual está conformado por los 11 socios capitalistas, en la dirección general los fundadores rotan cada 2 ejercicios la dirección de la empresa.

Luego, en el siguiente nivel se encuentran 3 gerencias a cargo de 3 de los hijos de los fundadores con sus respectivos departamentos.

A cargo del director comercial se encuentran las áreas de marketing y publicidad y el área de ventas.



Dentro del departamento de administración, se encuentra el área de recursos humanos la cual se está formando desde la incorporación de una de las socias (hija de uno de los fundadores) a la empresa.

Por último el departamento de producción es el que posee el mayor número de empleados trabajando en él, a cargo de esta gerencia está la línea de producción.

El primer contacto con la empresa fue posible por conocer a la encargada de recursos humanos, hija de uno de los socios fundadores, su nombre es Lucia licenciada en psicología. Luego de finalizado sus estudios se incorporó a la empresa con el fin de implementar mejoras en cuanto a recursos humanos.

El área como tal surgió en el año 2010; hasta ese momento las actividades relacionadas con el personal estaban a cargo de una persona que realizaba tareas administrativas y contables referidas a liquidación de sueldos y control de ausentismo. Las acciones como reclutamiento, selección capacitación y la administración del personal en general estaban en manos de los encargados de cada área operativa/administrativa según corresponda, considerando estos trabajos como necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa en general y no como actividades propias del área de recursos humanos.

Actualmente, las tareas administrativas siguen estando a cargo de la misma persona, y Lucía, como encargada del área de recursos humanos, la cual presenta un alto interés por fortalecer el área de recursos humanos.



DIAGNÓSTICO

Para abordar el área de recursos humanos en su totalidad se toma como guía la división propuesta por Idalberto Chiavenato (2007) en su libro *“Administración de Recursos Humanos, El Capital Humanos de las Organizaciones.”*, la cual consiste en dividir el área en seis subsistemas, que se abordan en el presente diagnóstico.

En cuanto al análisis de la planificación de recursos humanos, se realizó una entrevista a la encargada del área, miembro del directorio, a quien se le consultó respecto de la planificación organizacional como política macro y luego desglosar el área de recursos humanos, teniendo siempre presente que las políticas tienen que funcionar de forma sinérgica.

Luego de la entrevista se pudo determinar que las decisiones en cuanto a planificación organizacional son tomadas teniendo presente las oportunidades y amenazas del entorno empresarial, en cuanto a las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y no se tienen en consideración las fortalezas y debilidades que surgen dentro de la organización.

Claro ejemplo de lo detallado es el caso de incorporar empleados a través del PLAN PRIMER PASO, la empresa se inscribió en la convocatoria sin tener una proyección del plan de trabajo del joven que se iba a incorporar.

A su vez, las decisiones son tomadas por el directorio sin tener una evaluación integral del resto de la organización.

El área de recursos humanos con respecto a planificación tiene un accionar reactivo, luego de que el directorio informa las decisiones de planificación; recursos humanos debe trabajar en función de estas, para poder estar acorde a los resultados buscados.

Durante el periodo de análisis, se incorporó a la línea de producción de uno de sus productos principales una moderna maquinaria con nueva tecnología la cual era desconocida por los operarios, debido a ese inconveniente durante una semana con



posterioridad del reemplazo, la fabricación de ese producto en particular estuvo detenida con un perjuicio económico que se podría haber evitado si se hubiera previsto realizar la capacitación con anterioridad a la puesta en marcha.

Como se detalló en la presentación de la empresa la misma hace unos años inició el proceso de fortalecimiento del área de recursos humanos, se llevaron adelante distintas actividades entre ellas el análisis y descripción de los puesto de trabajo.

Se pudo acceder a los documentos, (*Anexo I*) para analizarlos y a partir de ahí realizar una propuesta de mejora.

Los análisis y descripción fueron realizados íntegramente por la encargada del área de recursos humanos, con sus conocimientos de la organización y con el organigrama vigente en ese momento. Analizando estas dos variables fue como se dividió la empresa y se determinaron los puestos a relevar, tratando de que todos estén incluidos.

El método utilizado para la confección de los mismos fue la observación directa, sin ningún tipo de participación ni del personal involucrado ni de su supervisor directo.

Luego de la confección, los mismos fueron expuestos a supervisores de áreas, directores y luego se archivaron.

Por otra parte, se consideró oportuno conocer como había sido la comunicación de la descripción de puestos; para ello se hizo necesario un acercamiento a los empleados y a través de preguntas informales se llegó a la conclusión que no había sido comunicado al personal, los mismos evidentemente tenían conocimiento de sus tareas, responsabilidades y obligaciones pero no conocían de la existencia de un resumen realizado por la empresa.

En cuanto al proceso de provisión de recursos humanos se comenzó con el pedido de alta formal de empleados, información suministrada por la persona que se encarga de la liquidación de sueldos.



Con esta información se intentó saber cuán a menudo se llevan a cabo las actividades de reclutamiento, selección e inducción, como así también la antigüedad de los empleados dentro del puesto.

De una planilla de 48 empleados la información fue la siguiente:

- El 20% del total se encuentra trabajando desde la fundación de la empresa.
- Un 60% representa la variación a lo largo de la actividad. Es importante destacar que dentro de este porcentaje se encuentra la mayoría de los hijos de los socios fundadores, a cargo actualmente de los mandos medios de la empresa.
- Y el restante 20% es la rotación actual que varía entre 2 años a 6 meses de antigüedad.

Con respecto a los empleados de mayor antigüedad, a la responsable de RRHH la tomó por sorpresa, no porque no conociera de su existencia, sino por la necesidad de irse preparando para la desvinculación de personas emblemáticas dentro de la organización y la incertidumbre de cómo repercutirá esta situación dentro de la empresa.

En lo que refiere al reclutamiento propiamente dicho, nuevamente a través de una charla se trató de presentarles procesos teóricos, aprendidos a lo largo de toda nuestra carrera, de modo que tratara de compararlos con su actuar.

En resumen, como cuenta Lucía en la actualidad, cuando se genera una vacante, se comienza, de manera reactiva y sin ninguna planificación previa con el proceso de reclutamiento, el cual se puede abreviar en los siguientes pasos.

1. Reconocimiento de la vacante: se reúne con el superior del puesto a cubrir para conocer las características del mismo, perfil del empleado, carga horaria que tendrá y toda la información necesaria que le permitirá encontrar el candidato más apto.



2. Análisis de las posibles fuentes de reclutamiento: la fuente de reclutamiento a elegir dependerá del tipo de vacante que se quiera cubrir, pero la premisa es siempre acotar los gastos de contratación, sin importar las características del puesto.

3. Publicación del aviso: tratando de ser lo más claro y conciso posible.

4. Otra fuente “informal” que suele dar resultado para la cobertura de vacantes son las recomendaciones del mismo personal de planta permanente, que usualmente suelen ser familiares directos.

Luego del reclutamiento de posibles candidatos estará en manos de Lucia seleccionar los postulantes que más se adapten al puesto a cubrir.

Generalmente alcanzada esta etapa, la empresa hace días que tiene deficiencia en su personal, por lo tanto el tiempo con el que se cuenta para realizar el proceso de selección es una característica primordial, lo mejor en el menor tiempo y con los menores costos es la condición que sigue la organización para contratar sus colaboradores. Este punto denota la falta de planificación con la que cuenta el área.

Las entrevistas son llevadas a cabo en una primera instancia por la encargada de recursos humanos, es importante aclarar que la misma es licenciada en psicología; por lo tanto tiene herramientas para evaluar al candidato desde el punto de vista de su personalidad.

La segunda instancia, y ya con un primer filtro realizado por Lucía, es la entrevista con el encargado directo del puesto a cubrir; que tendrá que evaluar en el candidato las habilidades técnicas para la vacante disponible.

Luego de las entrevistas conjuntamente se llegará a la decisión de cuál candidato es el más apto para incorporarse a la organización

Ya con el candidato seleccionado es momento de comenzar la inducción, al ser una organización pequeña de pocos empleados, trabajando todos en el mismo sector se realiza de manera informal, a medida que corren los días el nuevo integrante va



conociendo sus compañeros, sus jefes directos, directores de la organización y las costumbres de la empresa.

En cuanto a los conocimientos técnicos la inducción se genera con la colaboración de los compañeros directos que van enseñando al nuevo integrante la manera de hacer el trabajo.

Con respecto al subsistema de mantenimiento es importante destacar que el personal de la Empresa sobre la cual se realiza el relevamiento para la elaboración de este Proyecto de Grado, se encuentra comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, en función de lo cual, las escalas salariales surgen de los acuerdos alcanzados entre: “UNION OBRERA METALURGICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA”; “FEDERACION ARGENTINA DE LA INDUSTRIA METALURGICA”; FEDERACION ARGENTINA DE INDUSTRIAS METALURGICAS LIVIANAS Y AFINES” y “FEDERACIÓN ARGENTINA DE LA INDUSTRIA METALURGICA DEL INTERIOR”.

Se adjunta como Anexo II, el último acuerdo firmado el 04/04/2014

Los salarios son liquidados de manera interna, y con un programa informático de los denominados “enlatados”, por muestra, los Asesores Contables controlan las liquidaciones, además de contribuciones y cargas sociales, y los pagos se realizan acreditando el sueldo en las cajas de ahorro de los empleados habilitadas en un Banco Privado de la Ciudad de Córdoba.

La determinación del salario de cada trabajador es simple, se ajusta a lo que fija el convenio colectivo para cada puesto de trabajo, y no se ha implementado ningún tipo de adicionales por productividad, en función de lo cual percibe la misma remuneración un obrero calificado con mayor productividad, que quien no reúne las mismas condiciones.

Como ya se expresó en el apartado anterior, en lo que hace a remuneraciones e incentivos dinerarios, la empresa se ajusta a lo que fija el Convenio Colectivo de Trabajo, no efectuando pagos de ninguna naturaleza por fuera del mismo.



Algunos de los beneficios remunerativos más destacados que se observan son por ejemplo que el personal de planta, en todas las áreas (administración, producción y comercialización) cuenta al día con dos descansos, uno de 12 minutos y el restante de 30 minutos, tiempo en el cual pueden acceder al comedor y quienes así lo deseen, reciben en el período más corto, una bebida caliente (café, té, mate, o café con leche) y una colación (factura o los denominados comúnmente criollitos), mientras que en período de descanso de 30 minutos al horario del almuerzo, reciben una bebida fría (no gasificada, ni con alcohol) y una vianda variada, destacando que tampoco puede optarse por recibir el valor de ninguno de los refrigerios en dinero efectivo, ni tampoco pueden exigirlo quienes no estén trabajando ya sea por licencia ordinaria, enfermedad, etc.

Asimismo, el personal del Área de Producción recibe desde su incorporación ropa de trabajo adecuada y todos los elementos de protección necesarios para su tarea sin cargo, siendo obligatorio su uso.

Ambos beneficios están detallados en el Manual de Normas y Procedimientos, aunque sobre el tema, se debe destacar que, el citado Manual de Normas y Procedimientos contempla una suma de obligaciones para el trabajador y aquellos que son beneficios pasan desapercibidos o se interpretan como una obligación más.

Conjuntamente con la creación del área de Recursos Humanos se generó la conciencia de la importancia de la capacitación y evaluación de recursos humanos. Al momento de comenzar con dichas actividades, los conocimientos teóricos con lo que contaba la nueva encargada del área eran escasos; por lo tanto se basó en programas genéricos, realizando capacitaciones sin análisis previos, ni evaluación de resultados.

En cuanto a la capacitación de los trabajadores, se pudo observar en los documentos facilitados por la empresa, que cuentan con un plan de capacitación anual; el cual consta de cada una de las capacitaciones previstas para los empleados consideradas dentro del mismo, teniendo en cuenta fechas en las que se llevará a cabo, carga horaria de cada una de ellas, costos, si será impartida interna o externamente y a quienes están dirigidas. Como Anexo III, se adjunta copia del plan correspondiente al año anterior.



El plan es confeccionado por la encargada de Recursos Humanos con la colaboración de los supervisores de área.

Dado que la empresa no cuenta con personal ni recursos para impartir ciertas capacitaciones, acuden a los cursos y programas de capacitación masivos que se encuentran disponibles en el mercado.

Se identifica dentro de los mismos, cuáles capacitaciones serían las más apropiadas y convenientes para cada empleado durante el futuro año calendario, programándolas para ser llevadas a cabo.

Una vez que se identifican cuáles son las capacitaciones que se desean realizar el próximo año, el siguiente paso realizado por la empresa es cotizarlas, para determinar su viabilidad con respecto al presupuesto con el que se dispone para dichas actividades. En caso de que la suma total exceda el mismo, se descartan aquellas que presentan los costos más elevados, siendo ese el único fundamento para tomar dicha decisión.

Ya con el programa definido, se ordenan temporalmente a lo largo de todo el año, se establecen fechas de inicio, modalidad de cursado y empleados que asistirán.

La última etapa es la comunicación a los empleados participantes, la misma se da de manera personal, mediante una charla, sin ninguna formalidad, durante la cual se les explica e informa sobre los puntos definidos anteriormente.

A medida que las capacitaciones se van llevando a cabo no se generan controles ni evaluaciones solo se ejecutan tratando de acercarse lo más posible al cronograma.

En lo que respecta a las evaluaciones de desempeño, gracias a entrevistas con los operarios de planta y con los mandos medios se pudo conocer las políticas de la empresa en cuanto a las mismas.

A fines del año 2013 los supervisores de área implementaron una planilla de evaluación de desempeño, la misma estaba dividida por tareas unificando todas las actividades de planta en un mismo cuestionario. El supervisor directo de cada empleado era el encargado de calificar a los mismos y luego compararlos con los niveles



esperados anteriormente planteados en la planilla, en base a esto se podía calcular el promedio de rendimiento de cada trabajador y compararlo con los parámetros ya establecidos del nivel óptimo de desempeño esperado para cada trabajador en el puesto en cuestión.

El modelo utilizado fue facilitado por el asesor encargado de calidad, y el mismo fue llevado a cabo en la empresa sin modificaciones. Se consideró a la planilla de evaluación como un simple cuestionario que debía ser completado por el supervisor inmediato y no se tuvo en cuenta la preparación ni de los empleados para el proceso, ni de los supervisores que luego de la misma tenían en sus manos los resultados para plantear mejoras. Por lo tanto dicha evaluación sólo sirvió para informar sobre el desempeño de cada empleado.

La situación es similar a la planteada cuando se trató el apartado capacitación, es decir las evaluaciones de desempeño se llevan adelante de manera aislada sin ser parte de un programa de mejora de los recursos humanos, integrado, en el cual se complementen las acciones de capacitación, evaluación de desempeño, plan de carreras, y otras.

Se adjunta como Anexo N° V, las evaluaciones de desempeño.

Debido a que la empresa analizada es una PyME. de 48 empleados, en la cual los mandos altos están distribuidos entre dos gerencias ocupadas por los dos socios fundadores y, los mandos medios o jefes de áreas son ocupados por miembros del directorio, queda poco margen de crecimiento para los empleados de planta, sean estos administrativos u operarios.

Como consecuencia de lo expresado anteriormente, no se contempla un plan de carrera para cada empleado dentro de las políticas de recursos humanos de la empresa. Es decir que, desde que se recluta y selecciona a una persona para un cargo determinado, no se tienen en cuenta características de la misma como formación, aptitudes, habilidades, entre otras que le puedan permitir en un futuro acceder a puestos más complejos o de más alto rango dentro de la empresa, porque se conoce de antemano que eso no va a suceder.



Dicha política también se ve reflejada en otras actividades de recursos humanos como es el caso de las capacitaciones, no se contemplan para las mismas las posibilidades de formación a largo plazo, que conlleve a un crecimiento personal de los empleados dentro de la empresa en beneficio de ambas partes.

A fin de diagnosticar el subsistema ambiente interno y externo se recorrió la totalidad de la planta, áreas tanto de producción como de administración, se mantuvieron entrevistas con el personal, y en absoluto hubo queja alguna respecto a la parte patronal, es más, Directores, empleados Administrativos y de Producción, comparten el mismo comedor, y los alimentos y bebidas que se sirven.

Según manifiesta Lucía, algunos de los empleados, en especial de Producción, comenzaron su actividad junto a los socios fundadores, y a criterio de la entrevistada, la rotación laboral es muy baja, entendiéndose como rotación la necesidad de cubrir puestos por vacantes producidas.

No obstante reconoce que no se trata de un plan formal establecido para fortalecer el clima laboral, surgió espontáneamente en sus comienzos y se mantuvo a lo largo de los años.

Finalmente, Lucía cuenta que en las reuniones de Directorio, cuando se tratan los temas relacionados a la gestión de los recursos humanos, se evalúan programas de inducción, capacitación, desarrollo, plan de carrera, pero nunca se consideró necesario desarrollar un programa tendiente a mantener o mejorar el clima laboral.

Planteamiento del Problema

Luego del diagnóstico realizado, el problema que se detecta se refiere a la necesidad de fortalecer el área de recursos humanos, dar a conocer los beneficios que podría generar y sobre todo, lograr demostrar de forma concreta la importancia de la misma. Sumado a esto la característica de empresa familiar, repercute en el hecho de que esta área de recursos humanos nunca haya sido considerada como importante e influyente en el funcionamiento integral de la organización.



Actualmente el desempeño del área de recursos humanos no es el deseado por la empresa, las actividades que en ella se realizan no están aportando al logro de los objetivos, y resulta muy difícil poder evidenciar los beneficios que la misma genera.

Al momento de plantear cualquier intervención, resulta indispensable para el área de recursos humanos, demostrar los beneficios que la misma puede tener, y luego de implementada plasmar los resultados obtenidos, cambiar así el paradigma y evidenciar que el beneficio es mayor que la inversión. Es en dicho aspecto donde Lucia encuentra la mayor dificultad.

Justificación del Proyecto de Intervención

A partir del relevamiento realizado, este trabajo pretende mostrar de qué manera puede intervenir un Profesional Universitario en Recursos Humanos auditando las distintas actividades de una Empresa que se relacionan con la gestión del recurso principal, que son los Recursos Humanos independientemente del tamaño de la misma.

El trabajo se justifica por el gran interés que tienen la encargada de recursos humanos de optimizar su trabajo darle un marco adecuado a las acciones que se impulsen desde dicha área, para demostrar que no es en vano el aporte que la gestión de recursos humanos puede hacer a la empresa.



MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del siguiente marco teórico se tienen en cuenta los problemas detectados en el área de recursos humanos de la empresa analizada, y se busca evidenciar algunos de los preceptos teóricos que a ellos se refieren.

Profesionalización de Recursos Humanos

Los departamentos de recursos humanos nacieron con dos propósitos: negociar con los sindicatos para evitar conflictos laborales, y encargarse de la nómina. Inicialmente, esas eran sus únicas funciones. No obstante, hoy las cosas han cambiado.

Los objetivos de la administración de recursos humanos han evolucionado gradualmente. Ahora su mayor preocupación es el desarrollo humano del personal, aprovechar sus habilidades, ayudarlo a mejorar, motivarlo para superarse y velar por su satisfacción laboral y personal.

Igualmente, otra de sus funciones consiste en crear las condiciones ideales en la organización, para que tanto la empresa como las personas alcancen sus objetivos. Condiciones que a su vez deben procurar la eficiencia y la eficacia en el trabajo, a fin de incrementar la productividad.

Por supuesto, no sólo han evolucionado los objetivos de los recursos humanos. También las estrategias de esos departamentos han cambiado con el tiempo. Por ejemplo, pedirle su opinión al trabajador sobre algunas de las decisiones de la dirección, o sus sugerencias para elegir otras opciones, hoy en día es bastante normal, aunque hasta hace algunos años se consideraba algo impropio.

Algunas de las labores de la administración de recursos humanos que hoy se consideran imprescindibles, son: proporcionar la fuerza de trabajo que la empresa necesita, mediante procesos de reclutamiento y selección de personal; diseñar con el trabajador y darle seguimiento a los planes de vida y de carrera del profesional; proporcionar orientación, motivación y capacitación a los recursos humanos; evaluar el desempeño de cada empleado; y mejorar el clima laboral, entre otras.



Por todas estas razones, la administración de recursos humanos se ha vuelto un área muy compleja, que requiere de personal talentoso y experimentado, actualizado en los conocimientos de su profesión.

La necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

El área de recursos humanos es una de las más importantes y hasta se podría decir que es imprescindible en cualquier empresa u organismo. Los trabajadores constituyen el capital más importante que posee todo tipo de entidad y, por tal motivo, es imposible aspirar al éxito sin poseer profesionales altamente capacitados que puedan llevar a cabo la difícil tarea de gestión del personal.

Por otra parte, hay que decir que al ser una labor indispensable y muy requerida en las diferentes compañías, la Dirección de Recursos Humanos es un departamento que reparte mucha y muy buena oferta de trabajo en la actualidad.

Muchas de las problemáticas que afectan el desempeño del área de recursos humanos resultan las mismas en la mayoría de las empresas, entre ellas la estudiada en el presente Proyecto de Grado. A continuación se transcribe un artículo publicado en un periódico estadounidense; que plantea diez motivos por los cuales el departamento de recursos humanos resulta de gran importancia para una empresa. Algunos de dichos ítems surgen como temáticas a resolver en el presente Proyecto de Grado.

10 razones por las que es importante el departamento de recursos humanos

Escrito por Ruth Mayhew, Demand Media | Traducido por Susana López Millot



Para los pequeños negocios y también para los grandes grupos, los recursos humanos o el departamento de personal puede ser útil para algo que el simple proceso de pagos o para abrir la época de admisiones cada año. Los recursos humanos juegan un papel esencial en el desarrollo de la estrategia de la empresa así como en el manejo de las actividades centradas en el personal de una organización.

Valorar el capital humano

Tener un departamento de recursos humanos interno es importante. Un grupo de expertos puede aumentar la comprensión de cuán importante es el capital humano en la línea de flotación de la compañía. Para pequeños negocios, en particular, el capital humano es crítico porque muchas firmas pequeñas tienen empleados que realizan tareas cruzadas. Con una pequeña fuerza de trabajo, si sólo se va una persona, deja a la empresa con un gran agujero que llenar y una amenaza potencial para su rentabilidad.

Control del presupuesto

Los recursos humanos frenan demasiados gastos a través del desarrollo de métodos para limitar los costos del manejo de la fuerza de trabajo, lo que incluye mejores tasas de negociación para beneficios como para cubrir el seguro de salud. Además, los recursos humanos aseguran el establecimiento realista y competitivo de los salarios basándose en estudios del mercado de trabajo, tendencias de empleo y análisis de salarios basándose en las funciones de trabajo. Como los pequeños negocios tienen presupuestos ajustados, esta función de los recursos humanos es especialmente útil.

Resolución de conflictos

Los conflictos en el lugar de trabajo son inevitables, dada la diversidad de personalidades, los estilos de trabajo, los antecedentes y los niveles de experiencia entre los empleados. Un jefe de recursos humanos o una persona especialmente entrenada para lidiar con las relaciones de los empleados puede identificar y resolver el problema entre dos empleados o entre un jefe y su empleado y restaurar las relaciones de trabajo positivas.

Entrenamiento y desarrollo



Los recursos humanos dirigen las necesidades de asesoramiento para la mano de obra actual de la organización para determinar el tipo de entrenamientos y el desarrollo de los empleados necesario para mejorar habilidades y cualificaciones. Las compañías en el comienzo de sus fases de crecimiento pueden beneficiarse identificando las necesidades de entrenamiento para el personal existente. Es mucho menos caro que el costo de contratar personal adicional o candidatos más calificados. Además, es una estrategia que puede reducir el volumen de rotación y mejorar la retención de los empleados.

Satisfacción de los empleados

Los especialistas de recursos humanos suelen ser cargados con la responsabilidad de determinar el nivel de satisfacción de los empleados (a menudo una medida ambigua). Con encuestas para los empleados bien diseñadas, grupos de enfoque y una estrategia de entrevistas, los recursos humanos determinan lo que provoca la insatisfacción de los empleados y mejora esos puntos para motivar a los trabajadores.

Ahorro de costos

El costo de contratar trabajadores nuevos o reemplazarlos, incluyendo entrenamiento y el tiempo de adecuación, puede ser exorbitante para los empleadores, especialmente en pequeños negocios. Con un buen proceso de reclutamiento y selección, el departamento de recursos humanos puede minimizar gastos en anuncios ofreciendo puestos de trabajo, en entrenar nuevos empleados y en reclutar nuevos trabajadores en planes de beneficios.

Mejora del rendimiento

Los recursos humanos desarrollan sistemas de manejo de la actuación. Sin una persona de recursos humanos que construya un plan que mida la actuación, los trabajadores pueden tener puestos que no son adecuados para sus habilidades y experiencia. Además, los trabajadores cuyas actuaciones caen por debajo de las expectativas del empleador pueden continuar en el puesto, creando una pérdida de dinero.

Mantenimiento del negocio



A través de sucesivas planificaciones desarrolladas por los recursos humanos, la compañía identifica empleados con las capacidades requeridas para pasar eventualmente a roles de liderazgo con la compañía. Esto es una función importante ya que puede garantizar la estabilidad de la organización y el éxito futuro.

Imagen corporativa

Los negocios quieren ser conocidos como "empleador de elección". Los empleadores de elección son compañías que reciben el reconocimiento por la forma en la que tratan a los empleados; son las compañías para las que la gente quiere trabajar. Convertirte en uno de estos empleadores significa que recursos humanos equilibra el reclutamiento de la mayoría de los solicitantes cualificados, eligiendo los candidatos más adecuados y reteniendo a los trabajadores más talentosos.

Principios inalterables

Los recursos humanos aseguran que los trabajadores cumplen los principios de negocio y la filosofía de la compañía. Desde la perspectiva de un pequeño negocio, crear un entorno de trabajo cohesivo es imperativo. La primera oportunidad que recursos humanos tiene de cumplir esto es a través de decisiones de contratación que identifica tratos profesionales deseables, así como programas de orientación y de captación.

La Importancia de los Recursos Humanos en las PYMES

La competitividad de las PYMES y aun de las grandes empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental.

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las PYMES. Hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar



generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto.

La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos.

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organiza. Puede así afirmarse, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados, es de realce considerar que si se quiere personal competitivo (con un gran recurso humano) se tendrá que pensar en que parte de los ingresos se deberán destinar a la capacitación de los equipos de trabajo. Es muy importante en el emprendimiento de una PYME contar con un equipo de trabajo que cubra todas las competencias necesarias para poder diseñar, arrancar, implementar y desarrollar el crecimiento de la compañía de una manera sostenida y que sea capaz de crear una o varias ventajas competitivas (propuesta de valor) que los lleve al cumplimiento de la visión y misión.

La Auditoría como Herramienta de Optimización

La auditoría como proceso existe desde hace mucho tiempo, se puede reconocer su comienzo desde que una persona le entrega el manejo de sus bienes a otras y como



consecuencia audita su accionar de modo tal de controlar la buena administración de los mismos.

Con el correr del tiempo diferentes autores comenzaron a analizar teóricamente esta práctica; se toma como guía la definición propuesta por Enrique B. Franklin F. en su libro Auditoria Administrativa que define la auditoria como *“el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidad de mejora”*

El autor Jac Fitz-enz abordó puntualmente el análisis de la auditoría de recursos humanos tratando de desmitificar la idea de que la gestión de recursos humanos no se puede evaluar objetivamente, ni trae beneficios sustanciales para le empresa. De acuerdo a dicho autor la auditoria resulta una herramienta muy útil para la evaluación, control y consiguiente mejora de la gestión de los recursos humanos dentro de una empresa.

En el presente trabajo se pretende abordar esta premisa y evaluar lo más objetivamente posible el funcionar del área de recursos humanos, con el fin de demostrar los beneficiosos que puede generar para cualquier organización.



OBJETIVOS

Se plantea para el presente Proyecto de Grado los siguientes objetivos.

Objetivos Generales

Optimizar la gestión de recursos humanos en una PyME. mediante el uso de la herramienta de auditoría; haciendo propuestas de mejora e incluyendo indicadores de la gestión de recursos humanos.

La tarea consiste en diagnosticar el funcionamiento actual de la misma evaluar propuestas de mejora en base a la identificación y explotación de oportunidades y fortalezas, como así también la corrección y mejora de las debilidades y amenazas, obtenidas a través de los indicadores de la auditoría.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, basado en las necesidades y debilidades detectadas en la misma, así como las oportunidades, recursos y medios con los que cuenta para mejorar; identificados a partir de la observación dentro de la organización y entrevistas con los mandos medios. Todo ello dentro del marco teórico adecuado.
- Proponer indicadores que permitan medir el funcionamiento de la gestión de recursos humanos.
- Obtener conclusiones y efectuar propuestas de mejora.
- Colaborar con el trabajo de la actual encargada del área de recursos humanos (Lucia).



ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS

Para el análisis completo del área de recursos humanos se tomará la división propuesta por el autor Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*, la cual es la misma división adoptada durante toda la carrera y en la guía de estudio de *Auditoría de Recursos Humanos* del Cr. Roberto Ferrero. Allí se presenta a la organización como un gran sistema y para el abordaje se la divide en subsistemas.

Subsistema Previsión de Recursos Humanos

1. Análisis de la Planificación de Recursos Humanos

El hecho de que el directorio tome las decisiones sin análisis de viabilidad previo, genera una planificación desintegrada muchas veces difícil de llevar adelante con los recursos actuales de la organización, o debiendo realizar inversiones y/o gastos no estipulados en la planificación inicial.

En cuanto al área de recursos humanos se puede deducir que el objetivo principal es conseguir adaptarse a los objetivos organizacionales con el menor costo posible, la misma no cuenta con apoyo financiero, importante razón por la cual la planificación es acotada. Luego de que el directorio se reúne y toma decisiones de cualquier tipo el área de recursos humanos debe iniciar su participación para conseguir la adecuación del personal al servicio de los objetivos. En ese momento inician actividades de reclutamiento interno y externo, capacitaciones, reubicación de personas para poder cumplir con los objetivos organizacionales generales. Todo lo nombrado anteriormente da como resultado una planificación a nivel recursos humanos bastante acotada.

2. Análisis de los Análisis y Descripciones de Puestos

Una de las primeras actividades de recursos humanos que se llevaron a cabo fueron los análisis y descripción de puestos, los mismos fueron confeccionados siguiendo un modelo al cual accedió la encargada vía web, por lo tanto no están



amoldados al perfil organizacional pero cumplen con las características esenciales de una descripción.

El problema encontrado fue que la herramienta había sido confeccionada pero no comunicada al personal, ni se toma en cuenta al momento de gestionar políticas de recursos humanos. Tampoco fue un trabajo conjunto entre el área de recursos humanos supervisores y empleados.

Se considera indispensable el trabajo multidisciplinario, ya que la confección de la herramienta utilizando un solo método de recolección de información y a cargo de una sola persona no es fructífera.

Se consultó a la encargada de personal como influyó en la organización la ejecución de esta tarea, y si bien están confeccionados y archivados, los mismos no fueron actualizados, no se adaptó el personal a los puestos, ni los puestos a las personas, el perfil no fue confeccionado, no se recurren a ellos para plantear políticas de remuneración, planes de carrera, capacitaciones; en consecuencia no se pueden evidenciar beneficios concretos de dicha herramienta.

Subsistema Provisión de Recursos Humanos

1. Análisis del Proceso de Reclutamiento

Si bien los objetivos de reclutamiento son alcanzados, ya que ante la necesidad de cubrir un puesto se genera la respuesta de una incorporación, la falta de planificación y de interrelación de los subsistemas genera que en el reclutamiento no se obtengan los C.V. con los perfiles deseados y por lo tanto no sea el puntapié inicial de una incorporación exitosa con frutos a largo plazo.

En lo que hace al reclutamiento interno, cuando se han producido vacantes en algún puesto que requiere de mayor formación técnica ha sido cubierto por colaboradores con antigüedad en la empresa, que se encontraban haciendo alguna tarea afín al puesto y no con personal idóneo adecuado para el puesto y que aporten mejoras competitivas.



2. Análisis del Proceso de Selección

Se considera esencial que se comience a pensar el área como un sistema interrelacionado, puntualmente en este aspecto la encargada de recursos humanos cuenta con análisis, descripciones de puestos y de perfiles, los cuales, según sus comentarios, nunca fueron utilizados para la selección de candidatos. El análisis intuitivo es el motor de cualquier decisión dentro del área.

3. Análisis del Proceso de Inducción

Excusándose de la característica de pequeña empresa la organización no implementa ningún tipo de programa de inducción, que asegure una formación sólida del empleado en el puesto de trabajo, practica muy perjudicial y que podría llegar al desperdicio de recursos tanto humanos como materiales.

Se pudo entrevistar a la última persona que ingresó a la organización y comentó que su inducción fue lenta y casi nula, llevada a cabo en los momentos de tiempo libre de sus compañeros o fraccionada en cada nueva actividad que le encomendaban.

Por otra parte debería implementarse una inducción formal, donde se presente políticas macro de la empresa, actualmente ese documento existe y es denominado **Manual de Normas y Procedimientos, (anexo IV)** elaborado por Lucía con la colaboración de un asesor externo, pero nuevamente la empresa desconecta las actividades del área y no aplica al 100% las buenas practicas que ya se llevaron a cabo, como por ejemplo la entrega del manual al nuevo empleado.

Subsistema Mantenimiento de Recursos Humanos

1. Análisis de la Administración de Sueldos y Salarios

La lógica indica que ante desiguales condiciones, aptitudes y actitudes, los trabajadores no deberían cubrir idénticos puestos de trabajo, el problema es que estas evaluaciones han comenzado a realizarse recientemente, y la empresa tiene una antigüedad de 20 años, con trabajadores de igual antigüedad.



De manera informal, en la recorrida realizada por la planta de producción y oficinas administrativas, cuando se consultó respecto al nivel de satisfacción con los salarios, en general la respuesta fue, “...es lo que fija el gremio...” sin mostrar mayores signos de satisfacción o insatisfacción.

En general no se han implementado indicadores de medición en ninguna de las áreas relacionadas a la gestión de los recursos humanos, si bien existe una iniciativa para comenzar a trabajar con enfoque a medir de qué manera impacta la masa salarial en los costos de producción, se cuenta con información contable y estadística suficiente pero aún no se ha avanzado en el desarrollo de los indicadores.

2. Análisis de la Administración de Incentivos y Beneficios Sociales

Al igual que con el régimen de remuneraciones, informalmente se consultó a los empleados respecto de su satisfacción o no, con la posibilidad de contar con un comedor en planta, refrigerios provistos por la Empresa, ropa de trabajo y elementos de seguridad, y la respuesta fue exactamente la misma “...es lo que fija el gremio...” lo cual es parcialmente cierto, aunque los responsables de la gestión de los recursos humanos no han puesto énfasis en distinguir cuales son los beneficios exigidos por el gremio y cuales son aquellos que se podría denominar “extras” otorgados empresa.

Subsistema Desarrollo de Recursos Humanos

1. Análisis del Programa de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Empresa

Gracias a la información facilitada por la empresa y al acercamiento que se pudo lograr con algunos miembros de la misma, se pudo deducir que uno de los aspectos más relevante y susceptible de mejora es el hecho de que las capacitaciones no se generan en base a necesidades previamente identificadas en la empresa, por lo tanto les resulta muy difícil idear programas acordes a la organización, cayendo en planes que se justifican por el sólo hecho de que son muy utilizados en el común de las empresas y acarrear buenos resultados.



Si no se conoce en qué aspectos la empresa es deficiente o qué se quiere mejorar generando planes, no se podrá conocer si lo que se implementó cubrió el déficit.

Además, fuera del plan anual la encargada de recursos humanos debe llevar adelante entrenamientos para adecuar los conocimientos de los empleados a los nuevos planes organizacionales impuestos por la dirección sin previa planificación.

En cuanto al análisis de los costos de las capacitaciones, se pudo observar que el mismo sólo se utiliza para decidir si se van a llevar a cabo las capacitaciones, descartando sin fundamentos aquellas que tienen costos muy altos, sin tener en cuenta la relación costo-beneficio de las mismas.

Así mismo como parte de la observación y análisis llevados adelante en la empresa, se pudo identificar que, el plan anual de capacitación contempla exclusivamente capacitaciones y entrenamientos para los mandos medios, excluyendo a los empleados de planta u operarios.

Con respecto a la ejecución del plan de capacitación, se puede decir que a lo largo de las distintas etapas no se respetan los parámetros planteados en la programación. El proceso de ejecución, debería reflejar el programa realizado por la encargada de recursos humanos, ya que éste determina plazos, responsables, participantes y toda la información necesaria para ser llevado a cabo. La ejecución debería ser un reflejo de la programación, lo cual no sucede en la empresa estudiada. Otros problemas detectados fueron:

- capacitaciones ejecutadas fuera de tiempo, (información obtenida contrastando la agenda del año con el mes correspondiente)
- participantes con poco interés
- capacitaciones inconclusas

Luego de la identificación de dichos aspectos se llevó adelante una entrevista con la encargada de realizar el plan de capacitación, con el fin de conocer cuáles fueron las causas de la ejecución deficiente. Se pudo deducir que, a la hora de realizar la



programación de la capacitación no se tuvieron en cuenta los recursos, tiempos y presupuesto destinados por la organización para estos aspectos.

El ciclo del programa de capacitación de la empresa concluye en la ejecución de las capacitaciones, no se tiene en cuenta bajo ningún aspecto las evaluaciones posteriores de las mismas. Esta falta de verificación de resultados contribuye a la concepción errónea de pensar las tareas de recursos humanos como gasto, y no como inversión. Así mismo, si no se logra demostrar beneficios posteriores, difícilmente se pueda conseguir presupuesto para futuros programas.

Al no realizar una evaluación de las capacitaciones llevadas a cabo, no se puede conocer si las mismas sumaron al conocimiento de los empleados, enriqueciendo sus funciones y mejorando su desempeño o si, por el contrario, no lo hicieron. El hecho de no conocer esta información conduce a que, a la hora de hacer correcciones o mejoras en el programa de capacitación, no se cuente con datos certeros para realizarlo.

En resumen, del relevamiento realizado sobre el tema capacitación, se llega a manera de conclusión que se trata de acciones aisladas encaradas por la responsable del área recursos humanos, generalmente de manera reactiva, ante la implementación de nuevas actividades, sin una planificación estructurada en función de las necesidades de la Empresa, y la aprobación y apoyo del Directorio.

2. Análisis de las Evaluaciones de Desempeño

Se puede deducir por las prácticas observadas que las evaluaciones de desempeño son consideradas por esta empresa como un cuestionario que se completa una vez al año y luego se archiva. Es decir, no se considera a la misma como un proceso continuo, en el que constantemente se va evaluando el progreso y desempeño del empleado.

Desde el comienzo no se fijan objetivos conjuntamente entre supervisores y trabajadores, los empleados no conocen el nivel de desempeño que se espera de ellos, no tienen metas hacia donde deberían encaminarse o qué conductas son valoradas por la empresa. Lo mencionado anteriormente da como resultado que no se pueda realizar un



seguimiento para conocer el avance de los empleados, para plantear una política de reconocimientos o cambios que aporten al logro de los objetivos. En resumen, los supervisores evalúan sin rumbo y los empleados no conocen o no entienden qué y cómo se los evalúa.

3. Análisis del Plan de Carrera

Como consecuencia de lo planteado anteriormente, al momento del relevamiento de información para el presente trabajo, la Empresa no cuenta con un Plan de Carrera, y de hecho se presentó como un problema a resolver. Si bien existen limitaciones propias de las características de la Empresa a las cuáles ya se ha hecho referencia en más de una oportunidad, se entendió y se consensuó con los responsables, que se podían articular distintas herramientas analizadas a lo largo de capítulos anteriores, como son planificación de recursos humanos, capacitación, evaluación de desempeño y administración de sueldos y salarios, de forma tal de concluir en un Plan de Carrera que resulte en beneficio de la Empresa y sus colaboradores.

Subsistema Ambiente Interno y Externo de Recursos Humanos

1. Análisis Seguridad e Higiene

Se pudo observar el correcto uso de los uniformes y elementos de protección personal por parte de los empleados, así como el control de que esto se mantenga y respete por parte de los supervisores de áreas.

2. Análisis Relaciones Laborales Internas y Externas

El hecho de que se trate de una empresa de 48 empleados repercute en que se haga poco énfasis en trabajar para fomentar y mejorar las relaciones internas entre los miembros. Se considera que a pesar de lo expresado anteriormente, el clima laboral es muy bueno y se debería sacar mayor provecho del mismo.



PROPUESTAS DE MEJORA

Consideraciones Previas

Se ha llegado al final del proceso y ha sido relevado cada subsistema del sistema recursos humanos, determinando cuales eran las fallas o faltas de cada uno de ellos, y en esta etapa, se debe proceder a efectuar las recomendaciones de mejoras.

Pero se considera oportuno destacar que, la actividad de un Profesional de Recursos Humanos en una empresa está acotada por dos aspectos fundamentales, las características de la Empresa y el contexto económico del momento.

Las características de la Empresa sobre la que se realizó el Proyecto de Grado fueron descriptas en el capítulo correspondiente, y el contexto económico de la fecha en que se está concluyendo este trabajo no parece ser el mejor; inflación, altas tasas de interés, falta de créditos, dificultades para exportar e importar y otras variables que determinan una caída en la actividad económica.

En este contexto, ya sería bastante difícil conseguir que directores de pequeñas empresas contrataren a profesionales para evaluar la gestión de sus recursos humanos, y de igual manera, no tendría lógica que el profesional interviniente se dedicara a recomendar soluciones y mejoras con bases puramente teóricas que ameritaran una inversión para la cual el empresario no está en condiciones.

Se hacen estas aclaraciones, porque en condición de futuras profesionales en la administración de Recursos Humanos, se deben realizar propuestas de mejora que se adapten, al tipo de empresa, al contexto económico, y otras variables. La Empresa con la que se ha trabajado, es la primera vez que tienen relación con personas formadas específicamente en la gestión de Recursos Humanos, y de alguna manera se ha pretendido apoyar la actividad de Lucía, encargada del área, quien realmente siente deseos de innovar, con los límites propios de un Directorio que no termina de aceptar en su totalidad las propuestas que pueden presentarse.

1. Análisis de la Dirección Empresarial



De manera reiterada se ha citado que se trata de una Empresa Familiar, con once directores, dos miembros fundadores que ocupan los dos cargos gerenciales, 4 hijos que ocupan cargos medios, y otros 5 hijos que no cubren cargos ejecutivos, pero integran el Directorio.

Existe abundante bibliografía referida a los problemas de las empresas familiares, muchas tienen comienzos exitosos y luego porque no era el deseo de las siguientes generaciones, o porque las siguientes generaciones no se prepararon adecuadamente terminan en rotundos fracasos, y en muchas otras el proceso es a la inversa, inicios medianamente exitosos y las generaciones siguientes multiplican el crecimiento.

Si bien no era materia de análisis en este Proyecto de Grado, según se presentó en el anteproyecto, se cree necesario a modo de recomendación, elaborar un plan de recambio para las futuras Direcciones, no ajustándose a la tradición de que sea alguien con el apellido familiar, sino que sea alguien con las mejores condiciones para el puesto a ocupar, y si tiene el apellido familiar mejor.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de como se la dirige, además de otras variables, y de ese éxito depende el trabajo y el bienestar de quienes en ella trabajan, y es deber de quienes gestionan los recursos humanos, darles la mejor protección laboral, por el trabajador mismo y por todo su entorno familiar.

2. Misión, Visión y Valores

La empresa sobre la cual se trabajó no tiene definida su Visión, Misión y Valores, se considera que es muy importante que de manera conjunta directivos, mandos medios y empleados definan cuál es la misión de la empresa, como se imaginan la empresa a 5, 10 o 15 años (visión) y cuáles son los valores a los que se ajustan invariablemente cada persona que la integra, independientemente de su rol, jerarquía o antigüedad.

La definición en conjunto de estos conceptos, permite a todos alinearse en pos de objetivos comunes y compartidos.



Se conoce que los procesos de cambios llevan años, las organizaciones no cambian de un día para otro, pero es bueno que la definición de misión, visión y valores acompañe el proceso, aunque sea necesario revisar los conceptos periódicamente, y ajustarlos o redefinirlos si fuera necesario.

3. Recursos Humanos como Área Funcional

Teniendo conciencia de la situación económica vigente en el País al momento de la confección del presente Proyecto de Grado, en función de lo cual no resulta lógico proponer grandes modificaciones al organigrama vigente, quizás a futuro podría plantearse cambiar la modalidad de organigrama por funciones, a un organigrama por productos, dado que contando con siete líneas de productos, aparece como más útil estructurarlo de esta manera. No obstante, manteniendo el actual modelo, se considera oportuno ampliar la cantidad de personas afectadas a la gestión de recursos humanos, en caso de que la Dirección acuerde comenzar a enfocarse seriamente en esta materia.

La contratación de un profesional en recursos humanos, que cuente con herramientas técnicas de gestión, permitiría apoyar el trabajo que hace Lucía en su calidad de Directora responsable del área, dejando las tareas netamente administrativas, (liquidación de haberes, legajos, licencias, y otras) a cargo de la persona que hoy las cumple.

Como se ha manifestado, la Directora responsable del área ha redactado y distribuido a Directores y mandos medios, un Manual de Gestión de los Recursos Humanos, que incluye temas sobre la gestión propiamente dicha, niveles de responsabilidad, modelos de evaluación, comunicación y motivación, y ambiente de trabajo. Se adjunta copia como Anexo N° VI.

4. Subsistemas del Sistema Recursos Humanos

A continuación, se desarrollan todas las propuestas de mejora o recomendaciones, que fueron consideradas necesarias y factibles. Las mismas se encuentran divididas por subsistemas, de esta manera, cada subsistema de recursos humanos tiene su propuesta de mejora correspondiente. Si bien las siguientes propuestas



de mejora se encuentran organizadas de acuerdo al subsistema al cual pertenecen, se considera que el efecto de la aplicación de las mismas tendría repercusiones en todos los subsistemas sin importar al cual corresponden, generándose así sinergia entre los mismos.

a. Subsistema Previsión De Recursos Humanos

Planificación

Como se ha manifestado en reiteradas oportunidades, la responsable de la gestión de recursos humanos es miembro del Directorio de la Empresa, y en esa condición participa de las reuniones del mismo, en las cuales se lleva a cabo el proceso de planificación a corto, mediano y largo plazo.

Pero luego del análisis se llegó a la conclusión que el área como tal no logra proponer una planificación adecuada a los demás miembros del directorio, y menos justificar con beneficios agregados su función.

La propuesta en este aspecto es la confección de un análisis FODA, específicamente de la gestión de los recursos humanos, y luego trasladar los resultados a las reuniones de Directorio, para que se integre al proceso de planificación general.

Las razones de la elección de la herramienta fue debido a la simplicidad de su confección, ya que puede consistir en un trabajo grupal y dinámico, puede convertirse en una guía práctica en la planificación de objetivos, permite a los encargados adquirir conocimientos, así mismo, trabajando sobre ellos se puede lograr grandes beneficios y evitar grandes amenazas.

Como un anticipo e introducción a la confección del FODA propuesto, planteamos:

Debilidades:

- Planta de personal con importante antigüedad en los puestos y edades próximas a la jubilación.



- No se comunican las actividades beneficiosas que se llevan a cabo, ni se realiza un seguimiento posterior (ejemplo el análisis y descripción de puesto).
- Capacitar cada nuevo operario debido a lo específico del producto lleva tiempo y es costoso.
- Beneficios implícitos, que pierden reconocimiento de los empleados hacia los empleadores, (sobre el particular se volverá al tratar ambiente interno y externo).
- Vínculos distorsionados entre empleadores y empleados de gran antigüedad en la empresa, (sobre el particular se volverá al tratar ambiente interno y externo).
- Comunicación deficiente.

Amenazas:

- La responsable del área considera que en el corto plazo no será necesario reducir la cantidad de personal empleado, aunque de mantenerse la retracción económica podría ser una alternativa, o bien, modificar la cantidad de horas de trabajo de cada turno.
- Las nuevas tecnologías, de manera periódica obligan a modificar los productos y obviamente las líneas de producción para adaptarlas a las nuevas exigencias de los consumidores, esto requiere de responsables de diseño muy capacitados y actualizados para adelantarse a los cambios, de lo contrario, corren el riesgo de quedar fuera del mercado de manera transitoria o permanente.

Fortalezas:

- Si bien es una empresa pequeña, con una planta de personal reducida, es muy conocida en el ambiente por la calidad de sus productos, lo que habla de la calidad de sus recursos humanos.



- Según cuenta la responsable del área, si bien los integrantes de la empresa no expresan mayormente sentimientos de satisfacción o insatisfacción, cuando la organización tuvo que atravesar momentos difíciles, prestaron su apoyo incondicional en pos de la continuidad de la firma.

- Al ser una plantilla reducida, es posible implementar de manera inmediata acciones tendientes a fortalecer el vínculo empleado/empresa, que son de bajo costo, (sobre el particular se volverá al tratar ambiente interno y externo).

Oportunidades:

- Aunque no se prevé la incorporación de nuevos empleados, al haber suspensiones y despidos en empresas del mismo sector, se podría conformar una base de datos con ex empleados que reúnan una adecuada capacitación, lo que eventualmente permitiría la incorporación de agentes calificados, evitando costos y tiempos de capacitación.

- Siguiendo con el criterio del apartado anterior, podría trabajarse para la cobertura de las vacantes por jubilación a producirse en el plazo inmediato.

FORTALEZAS Planta de personal comprometida con la empresa. La empresa es muy reconocida en el mercado por la calidad de sus productos.	DEBILIDADES Planta de personal muy antigua próxima a la Jubilación. Alto costo de capacitación de nuevos operarios.
OPORTUNIDADES Al haber una retracción económica, otras empresas del rubro se están desprendiendo	AMENZAS Las nuevas tecnologías obligan a reconfigurar las líneas de producción lo



de personal calificado que puede ser absorbido disminuyendo los costos de nuevas capacitaciones.	que requiere de personal capacitado.
--	--------------------------------------

Si bien realizaron una planificación de recursos humanos se considera que deberían mejorarla, en primera instancia ajustándola de acuerdo al análisis FODA sugerido, y acompañarla de una buena comunicación, convocando a todos los involucrados a participar del proceso.

Elaborar el plan estratégico

Toda organización cotidianamente está tomando decisiones, la característica de la empresa analizada es la falta de planeación formal de la toma de decisiones, muchas veces son burocratizadas y analizadas en su totalidad y evaluadas por el total de sus directores y muchas otras arbitrarias y sin ningún tipo de análisis de viabilidad.

Se considera que por la cercanía de las personas involucradas en la toma de decisiones, es necesario que la herramienta sea ágil y fácil de confeccionar. No se busca una burocratización de la organización, sino más bien una justificación racional de las decisiones, que tengan en cuenta factores tanto externos como internos de la organización.

En primera instancia, la empresa debería contar con una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, que abarque todas las actividades. Conocer hacia donde se pretende ir y cuáles son los objetivos, permite que todos los integrantes se involucren más fácilmente.

Luego del conocimiento del estado de situación de la empresa se podrá confeccionar la planificación organizacional o la planificación de área, es importante que la misma tenga objetivos claros a cumplir y plazos para ser cumplidos y controlados. Además, se recomienda que cuente con una proyección de beneficios como también deberá contar con un análisis de factibilidades.



Comunicación

Se cree que cualquier tipo de planificación debe contar con los canales de comunicación lo suficientemente preparados para que cada integrante de la organización conozca cuales son los planes organizacionales y qué se espera en cuanto a su desempeño en pos de los objetivos.

Plan de seguimiento de la planificación

Es indispensable el plan de seguimiento, el mismo será llevado a cabo de acuerdo a lo pactado en la planificación inicial, y será de suma importancia el análisis de los resultados. Los mismos serán cotejados con los objetivos planteados en la proyección de beneficios, se dejará constancia del estado de resultado, y de acuerdo a éstos se propondrán mejoras o mantenimiento de prácticas con sus nuevos plazos de verificación.

Análisis y descripción de puestos

El área de recursos humanos está conformada como tal desde el año 2010, a partir de ese momento y hasta la actualidad, la encargada ha llevado a cabo distintas acciones para poder avanzar en tales aspectos.

En cuanto a la descripción de puestos, los mismos ya fueron confeccionados por la encargada de recursos humanos. Luego del análisis se piensa conveniente una revisión de las descripciones, las mismas serán puestas a verificación por los supervisores directos y se deberá identificar el empleado de cada sector más involucrado en las actividades empresariales para que sea participe del proceso.

La encargada entregará a cada supervisor y colaborador de cada sector las descripciones de los puestos para que los mismos lleven adelante la verificación, y propuestas de mejora. En caso de que algunos puestos queden fuera de los análisis y descripciones actuales los colaboradores del proceso deberán informar a la encargada para que se generen los mecanismos para la confección de los mismos.



El próximo paso está nuevamente en manos de la encargada de recursos humanos, quien tendrá que unificar la información brindada por supervisores y colaboradores representantes de operarios, además de la recolectada anteriormente por su propia observación.

Con la actualización de la descripción de puestos se inicia la etapa de comunicación, es sumamente beneficioso que los trabajadores conozcan con exactitud su puesto de trabajo, sus responsabilidades, los objetivos, las tareas, condiciones de trabajo y la experiencia mínima requerida. Es importante además, que sea una comunicación pautada y acorde a las personas a las cuales estará dirigida; para tal fin la encargada de recursos humanos deberá segmentar la organización de acuerdo al tipo de puesto y al grado de formación de los empleados para analizar y utilizar los canales más convenientes. La comunicación verbal atendiendo a las explicaciones que siempre resultan convenientes, se puede completar con la entrega física de la copia de la descripción correspondiente a cada uno de los trabajadores.

b. Subsistema Provisión De Recursos Humanos

Como se ha manifestado en reiteradas oportunidades a lo largo del presente proyecto de grado la empresa no cuenta con un proceso de planificación en lo que hace a la gestión de sus recursos humanos; debilidad en la cual queda enmarcada el proceso de reclutamiento. Así mismo se ha hecho referencia a que en el corto plazo, algunos colaboradores se encuentran próximos a acogerse al beneficio de la jubilación, lo cual va a generar puestos vacantes que necesitan ser cubiertos.

En tal sentido se cree conveniente que se elaboren procesos formales de reclutamiento y selección, tanto para la cobertura de estas vacantes como para aquellas que puedan producirse de manera imprevista.

El proceso sugerido consiste en:

1. Definir fuentes de reclutamiento acordes a la empresa que pueden ser:
 - Base de datos de candidatos surgidos de publicación masiva



- Base de datos de candidatos surgidos del ambiente interno de la organización

- Contacto con universidades
- Consultoras en recursos humanos
- Uso de redes sociales

2. Mantener actualizados los legajos personales de los integrantes de la organización.

3. Actualización de las descripciones de puestos con los que cuenta la empresa actualmente.

4. Definir un formulario de reclutamiento acorde a los perfiles del puesto, el cual resumirá las necesidades básicas de cada puesto, y beneficiará el proceso posterior de preselección, como así también la elección de fuente de reclutamiento.

5. Preparación de las entrevistas, previo a cada una de ellas, los entrevistadores deberán analizar:

- Perfil de puesto
- Formulario de reclutamiento
- C.V. presentado por candidato
- Integrar todo en un cuestionario básico a realizar en el transcurso de la entrevista.

6. Llamado a entrevista: dado que se trata de una empresa pequeña y a fin de acelerar los tiempos de selección, se recomienda que la entrevista con el candidato se lleve a cabo de manera conjunta con la responsable de recursos humanos y el supervisor del área en la cual se va a desempeñar el entrevistado.



7. Condiciones de entrevista: es esencial que se respeten los horarios, los tiempos de duración, y que se genere en un entorno apropiado a la actividad.

8. Entrevista: cumpliendo con las condiciones nombradas anteriormente se procederá a la entrevista.

9. Cuadro de ponderación: finalizadas las entrevistas los responsables de las mismas deberán elaborar un cuadro de ponderación de las distintas variables exigidas para el puesto a fin de concluir en la selección del candidato más apto.

10. Hecha la selección el candidato preseleccionado deberá cumplir con las revisiones médicas establecidas acorde a la legislación vigente para cada actividad.

Todo este proceso de reclutamiento y selección se formaliza a través de un procedimiento en el que consten los pasos a dar de acuerdo a lo mencionado y los tiempos esperados entre cada uno de ellos.

11. Inducción: es conveniente la programación de la misma, tanto en aspectos técnicos como de relaciones sociales. Para ello también se sugiere formalizar en un procedimiento respaldado por un Manual de Inducción o similar. La forma que se propone para llevarla a cabo es la siguiente:

Ya con la persona lista para integrarse a la empresa, donde tendrá que afrontar responsabilidades, nuevos problemas, en contacto con personas nuevas y a las cuales que no había tratado hasta entonces. Por este motivo se realiza la inducción del candidato a la empresa que es el período de adaptación y ajuste. La inducción tiene como objetivo la integración del nuevo empleado. Lo más importante en esta instancia es que la incorporación sea efectiva. Para esto se planifican las dos primeras semanas del empleado dentro de la empresa de la siguiente forma:

Día 1: Se le dará la bienvenida para “romper el hielo”, se le presentarán sus compañeros, instalaciones en general de la empresa y luego, se iniciará la capacitación donde se informará la historia de la empresa, políticas de la misma, organigrama, procedimientos referidos al puesto y funcionamiento general de cada sector. Se le



entrega copia de la descripción del puesto correspondiente. También se le informará las costumbres de almuerzos, horarios de entrada y salida, etc. Se considera que estas actividades deberían ser llevadas a cabo por el supervisor directo.

Día 2. Se le dará la capacitación técnica donde se le brindará la información necesaria para su tarea.

La capacitación continuará a lo largo de dos semanas en las que se intercalará la teoría con la práctica. El objetivo de estas actividades de integración, es conseguir que el nuevo trabajador se sienta bienvenido, se acomode con los nuevos procedimientos, que entre en contacto con las personas con las que ha de trabajar y que tenga la posibilidad de conseguir la información.

Durante dichas semanas se le dará al trabajador mucho apoyo de su jefe, quien le informará en forma amplia y concreta cuál es su función a desarrollar. Formando al seleccionado, para que sepa cómo efectuar su trabajo, ayudando a corregir sus posibles fallas y tratando de destacar sus aciertos.

Además, este sería el momento apropiado para hacer la entrega por parte del Director de la “Carta de Bienvenida” (sobre el particular se volverá más adelante) y, una vez culminado el proceso de inducción y pasadas las dos semanas, se podría proceder a la entrega del Manual de Normas y Procedimientos.

Durante todo el proceso de inducción será de suma importancia la participación de la encargada de recursos humanos, ella guiará el proceso, determinará responsabilidades, y sobre todo controlará el cumplimiento de objetivos en tiempo y en forma.

Si bien la inducción es un trabajo compartido, la incorporación del candidato más apto es responsabilidad del área de recursos humanos; por lo tanto es de suma importancia que esté informada constantemente del proceso conociendo las opiniones de los trabajadores, supervisores y compañeros para poder evaluar luego sus propios sistemas de trabajo.



La participación de la encargada de recursos humanos en este período de tiempo, resulta importante a efectos de verificar que se estén dando los pasos y los tiempos considerados adecuados en el proceso de aprendizaje inicial. Además actuará como “tercera parte” interesada en el resultado final relevando la opinión del propio trabajador en inducción y hasta, llegado el caso evaluando formalmente aquellas cuestiones sobre las que pueda hacerse; uso de elementos de protección personal, cumplimiento de horarios y demás cuestiones formales, comportamiento general, uso de uniforme, y similares.

c. Subsistema Mantenimiento de Recursos Humanos

Administración de Sueldos y Salarios: como se trató en el capítulo correspondiente, la liquidación de salarios se hace de manera interna en la empresa, con un control por muestreo del Estudio Contable externo, y los salarios son los que se fijan en paritarias, no abonándose ningún tipo de remuneración por fuera del convenio.

De hecho, en las entrevistas no se recibieron quejas o disconformidades, como ya se expresó, la respuesta fue siempre “...es lo que fija el gremio...”, a partir de lo cual, la propuesta sería fortalecer la comunicación, cuando por algún motivo haya variaciones salariales, paritarias, acuerdos extraordinarios, anticipos a cuenta etc., informarlo de manera detallada por los canales de comunicación que se hayan establecido, texto impreso y entregado formalmente, exhibirlo en paneles ubicados en distintos sectores de producción y administración, correos electrónicos, etc.

A partir de una adecuada comunicación no deberían generarse reclamos, con lo cual no habría tiempo improductivo dedicado a resolver conflictos de esta naturaleza.

En tal sentido, se proponen dos simples indicadores, que para hacerlo aún más sencillo se podrían elaborar de manera cuatrimestral a saber:

Cantidad de reclamos recibidos x liquidación salarial

= Tasa de reclamos en el período

Cantidad de salarios liquidados



Queda claro, no importa si el reclamo es correcto o errado, lo importante es evaluar el sistema de comunicación en lo que hace a la oportunidad, el nivel de detalle con el que se explicó la forma de liquidar, etc.

No se pretende implementar todo un sistema burocrático para formalizar registros de reclamos por liquidaciones salariales, simplemente los responsables de la gestión de RRHH deberían anotar en un cuaderno cuando han recibido algún planteamiento, sea escrito o verbal.

El restante indicador, ya no se refiere a la comunicación, sino a la calidad y exactitud del sistema de liquidación de haberes, ya se ha manifestado que es un sistema enlatado, al cual se le deben ir haciendo ajustes, que muchas veces no son sencillos, y eso puede provocar errores de liquidación.

El indicador propuesto sería:

Cantidad de salarios liquidados con error en un período

= Tasa de liquidación de salarios con errores.

Cantidad de salarios liquidados en igual período

Este es un indicador que debe seguirse muy de cerca, pocas cosas deben causar tanto malestar en un empleado, como recibir sus haberes incorrectamente liquidados, en especial si el monto recibido es menor al esperado.

El valor ideal del indicador debería ser “0”, sobre 48 liquidaciones mensuales, es decir 192 en un cuatrimestre, un valor de indicador de 0,10 indicaría que 20 liquidaciones se realizaron de manera incorrecta, y amerita evaluar las causas de las fallas. Si la tasa se mantuviese en el cuatrimestre sería necesario pasar a confeccionarlos para períodos más cortos, e inclusive de manera mensual, y de ser necesario, comenzar a planificar el reemplazo del sistema informático o aumentar la capacitación y control sobre la carga de la información, dependiendo de las causas que generen los errores.

Administración de incentivos y beneficios sociales: nuevamente se vuelve al tema de la comunicación, se piensa que no es la adecuada, a partir de que existen



beneficios no remunerativos que el personal no los vive como tales. Algunos ejemplos de éstos son comedor en planta, refrigerios sin cargo, ropa de trabajo, y otros.

Este punto debe mejorarse, tratándolo de manera amplia en el Manual de Normas y Procedimientos, tema sobre el cual se volverá al tratar el subsistema ambiente interno y externo.

No se considera necesario implementar algún indicador en particular para medir la actividad.

d. SubSistema Desarrollo De RRHH

Capacitación y Desarrollo del Personal

Se debe reconocer que actualmente si bien no están articuladas las políticas de gestión de los recursos humanos, de alguna manera con la incorporación de Lucia a la empresa se genera el interés de fomentar la capacitación de personal, lo cual de hecho se ve plasmado en el Manual de Normas y Procedimientos que se adjunta como Anexo IV y, como ya se ha manifestado, se entrega al personal. Además se ha destacado debería cambiarse el formato, y mantener por separado lo que es Reglamento de Personal, Manual de Procedimientos y Manual de Inducción.

No obstante lo expuesto, en el citado Manual de Normas y Procedimientos se ve que se trata el tema Capacitación, como ser en los puntos 6.1.2 que establece *“La capacitación específica para el puesto de trabajo será definida por cada responsable de área...”*, en el punto 6.1.5. se detalla *“En función de los resultados obtenidos en la evaluación del personal, y de otras propuestas realizadas por el personal en general, se identifican las necesidades de capacitación y el responsable de RRHH elabora un plan de capacitación anual...”*

Conociendo que existe una moderada resistencia por parte de la dirección de la Empresa para invertir en programas de capacitación, es oportuno recomendar la implementación de un programa de capacitación mixto, interna para operarios y externa para mandos medios y directores.



Capacitación Interna: cuando se realizó el análisis FODA de la empresa, se consideró como una debilidad, la existencia de un porcentaje importante de la planta de personal que se encuentra próxima al beneficio de la jubilación, y en realidad se entiende que esa debilidad podría transformarse en una fortaleza, dado que nadie puede conocer mejor y al detalle una actividad, que aquel que la ha realizado durante años, y con buenos resultados, razón por la cual, los operarios que están próximos a retirarse, llevarían adelante la capacitación de quienes recién ingresan.

Esta modalidad de capacitación ofrece varios beneficios a saber:

De alguna manera representa un reconocimiento para el operario que abandona la Empresa, que se le delegue la facultad de capacitar a los nuevos recursos. Obviamente que por esta tarea el operario calificado debe recibir, además del reconocimiento implícito, un reconocimiento explícito, que puede ser un bono adicional a su salario, o eximirlo de realizar sus actividades diarias en las líneas de producción para estar afectado al proceso de capacitación.

La responsable de recursos humanos junto a supervisores y mandos medios debería implementar un plan de capacitación que cubra los siguientes pasos:

- Determinar cuáles son los puestos de trabajo que en un período de 6 a 24 meses quedarán vacantes por jubilación del titular de los mismos.
- Definir para cada uno de esos puestos, que operario antiguo de la planta se encuentra más calificado para impartir los conocimientos.
- Seleccionar para el mismo puesto, quien o quienes están en condiciones de comenzar la capacitación, puede ser un operario que está actualmente en actividad, o una nueva incorporación.
- Acordar con el capacitador, la modalidad de capacitación, los tiempos, y de qué manera se le va a reconocer la tarea realizada.
- Como se dijo que la misma es para un período de 6 a 24 meses, obviamente comenzar el proceso para cubrir los puestos que quedarán vacantes en el menor plazo de tiempo posible.



Otro de los beneficios de formalizar la capacitación de manera interna, es que se evitan los costos que requiere la contratación de formadores externos, quienes algunas veces cuentan con sobrados conocimientos teóricos respecto de la mejor forma de “hacer las cosas”, pero carecen de las horas, días, meses y años de experiencia práctica de quien se dedica a hacer “esas cosas”.

Finalmente, la capacitación de los operarios debe completarse con capacitación específica en materia de seguridad industrial, capacitación que habitualmente está o debería estar a cargo de la ART.

Capacitación Externa: Aquí se considera que debe estar orientada a mandos medios, gerentes y directores. La empresa en la que se releva información para este trabajo de grado, es reconocida por sus logros y la calidad de sus productos electro médicos, ha subsistido a varias crisis económicas, pero siempre con una conducción apoyada más en la toma de decisiones basadas en experiencia personal que en formación profesional.

No hay motivos, ni es parte de este trabajo de grado determinar si una o más de las decisiones adoptadas y que se adoptan a diario son equivocadas, pero si se cree que para apoyar el crecimiento y que el mismo sea ordenado y sostenido en el tiempo, directores y mandos medios deberían capacitarse en el uso de distintas herramientas necesarias para gestionar una Empresa, como ser:

Administración de Empresas: Estadísticas y costos para la toma de decisiones, análisis FODA, Planificación Estratégica y otras.

Ingeniería Industrial: Lay out de líneas de producción y plantas en general, nuevas tecnologías aplicadas a la producción, y otras.

Gestión de Recursos Humanos: se deja para el final, la actividad de gestión de empresa más importante, la de los recursos humanos, pero se la cita en este punto, porque es donde mayores avances registran. Lucía, con su título de Licenciada en Psicología intenta a diario trasladar parte de su formación académica a la gestión de los recursos humanos de la empresa, se siente plenamente identificada con su tarea, sabe



que tiene mucho por aprender, mucho por enseñar, en resumen, mucho por aportar a la empresa de su familia y a todos y cada uno de quienes en ella trabajan.

Por el tiempo que generosamente dedicó, por haber tratado todos estos temas con ella y ver su convencimiento respecto de las cosas que puede cambiar, no hay dudas de que va a aumentar su capacitación y va a continuar generando cambios positivos.

Evaluación de Desempeño: Para que una evaluación de desempeño sea eficiente y realmente aporte beneficios a la empresa se deben tener en cuenta algunos aspectos fundamentales; uno de estos son los objetivos de evaluación, los mismos deben ser medibles, fáciles de comprender por todos los trabajadores y alcanzables. Además, es conveniente realizar un seguimiento permanente, no se debe esperar el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de los trabajadores, son imprescindibles las revisiones periódicas para que el trabajador sepa qué está haciendo bien (para que lo siga haciendo) y qué está haciendo mal (para que lo corrija).

Los trabajadores deberán estar preparados al momento de iniciar el proceso; esto implica que se deberá informar a los mismos sobre la forma en que se va a calificar su desempeño, esta debe ser claramente conocida por ellos, deben conocer cómo y sobre qué serán evaluados.

Así mismo, también se debería preparar a los supervisores y/o jefes que dirigen o lideran equipos de trabajo y que tendrán la responsabilidad de evaluar a las personas a su cargo. Para ello se sugiere que se convoque a una reunión con los líderes de equipo de la empresa, y junto con ellos se revisen los pasos a realizar para informarles sobre el programa, así como para aclarar preguntas y dudas al respecto.

La propuesta de mejora intentará explicar cómo se puede llevar adelante una evaluación eficiente, a través del seguimiento de etapas.

1. Etapa de Planificación

Teniendo en cuenta que el número de empleados con el que cuenta la empresa no es muy elevado, es posible y conveniente que se trabaje conjuntamente entre



supervisores y trabajadores; para tal fin se piensa que a comienzos del período a evaluar se debería llevar a cabo una reunión personal entre el jefe y cada trabajador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el empleado en su puesto de trabajo, para el período indicado.

En este primer paso, se debería estar en condiciones de establecer los indicadores a utilizar. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el trabajador.

Una vez que el jefe y el trabajador acuerden los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los mismos y sus Indicadores de Mejora deben ser anotados detalladamente.

La forma de asignar la calificación al cumplimiento de objetivos individuales debe quedar claramente definida en esta reunión.

De igual manera, los mandos medios y los gerentes generales deberían establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que la empresa valora en sus empleados, de forma tal que el trabajador conozca qué comportamientos se esperan de él.

2. Etapa De Seguimiento

Como se expresó en el análisis de la evaluación de desempeño, la misma es considerada como una actividad puntual que se realiza una vez al año, sin hacer un seguimiento apropiado del proceso. El mismo debería consistir en un trabajo continuo de los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.); quienes deberían realizar un seguimiento permanente al trabajo de los empleados con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño. Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo esencial de esta etapa es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus subordinados durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.



Los jefes son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a sus colaboradores, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos.

Sin perder de vista que se está trabajando sobre una pyme, el acompañamiento de los supervisores podría verse facilitado por el trato cotidiano y directo que tiene con todas las personas a su cargo. Teniendo en cuenta eso, los jefes se verían en condiciones de generar una relación de confianza hacia sus colaboradores buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos. A su vez podría promover encuentros en los que se realicen preguntas para reunir detalles sobre la situación, que los ayuden a mejorar el desempeño del trabajador. Por último sería conveniente fijar una fecha de seguimiento y revisar el progreso alcanzado.

3. Etapa De Evaluación

Éste es el momento en que tanto los jefes como las personas a su cargo revisan y califican los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Etapa de Planificación. El objetivo de esta etapa no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que se ha hecho bien, así como aquello que se puede mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que los trabajadores puedan ser mucho más efectivos el próximo año. Este paso se realizará pasado un año de la Etapa de Planificación.

A los fines prácticos se propone el siguiente esquema de actividades que el supervisor o persona a cargo podría tener en cuenta a la hora de realizar dicho proceso:

1. El jefe directo realiza individualmente la evaluación del trabajador.
2. El empleado realiza su autoevaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
3. Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el empleado.



4. Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del trabajador, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente año.

5. El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el trabajador, y enviado al área que lleva el control de las evaluaciones de los empleados.

6. Por último, el jefe debe entregar el documento de evaluación al responsable del área de Recursos Humanos, según el cronograma establecido.

4. Etapa De Reconocimiento

Aunque la empresa estudiada sea una Pyme y cuente con escasos recursos económicos para premiar a sus trabajadores, se considera fundamental la etapa de reconocimiento para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Esta etapa es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario realizarlo, ya sea de manera tangible o intangible, para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores. Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que se ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

Es importante entender que se evalúa el desempeño del trabajador y que la evaluación debe ser realizada de manera objetiva e imparcial para darle credibilidad al programa. Además, los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos.

Planificación De Carrera Profesional

Como planteó anteriormente, dadas las características de la empresa estudiada; poder llevar adelante un plan de carrera para sus empleados se transforma en un reto. Igualmente se considera que no se debería descartar como política de recursos



humanos realizar conjuntamente un plan de carrera con los empleados que demuestren el interés necesario y estén motivados para hacerlo, aplicando e integrando todas las herramientas disponibles en materia de gestión de recursos humanos. Probablemente, el hecho de que solo algunos de ellos se encuentren en condiciones de hacerlo puede resultar incluso conveniente para ambas partes, empleados y empresa; ya que no hay muchos puestos de mayor rango a los que los trabajadores puedan aspirar.

Si bien, mientras no cambien las políticas de la empresa, el empleado de planta no llegará nunca a ocupar un puesto gerencial, ya que no es parte de la familia, tener colaboros con visión de futuro aporta a la empresa y suma a la motivación.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, resulta primordial que la empresa identifique a esas personas con las cuales podría trabajar conjuntamente en la elaboración de un plan de carrera. Para ello se podría comenzar por diseñar y ejecutar una campaña informativa dirigida a todo el personal sobre la implementación del Plan de Desarrollo y Carrera Profesional, explicando las ventajas, procedimientos y requisitos.

Seguidamente, se debería realizar una encuesta a todo el personal de planta para identificar los intereses de crecimiento y desarrollo profesional de cada uno de ellos y así encontrar a los candidatos óptimos para el proceso. Luego se puede proceder a clasificar al personal según los puestos que ocupan y por área.

Los encargados de dirigir la ejecución de este proceso no deben perder de vista que para que cada uno de los trabajadores interesados puedan avizorar el “cauce natural” de la carrera a desarrollar en el transcurso de la vida laboral institucional, deben conocer las posibilidades que conllevan los trayectos de carrera y el tiempo de servicio en que se puede lograr.

Una vez concluido el paso de identificación de los trabajadores óptimos, hay que planificar la carrera para el personal interesado en función de los perfiles personales y de los puestos a los que puede acceder. Para visualizar el trayecto de carrera es indispensable que los ocupantes conozcan los perfiles de los puestos (requerimientos de formación, experiencia y capacitación) que integran dicho trayecto, con el propósito de



contrastarlos con su perfil personal y, según ello, decidirse por la opción o prepararse para ella.

La trayectoria de carrera es una acción conjunta entre el ocupante de un puesto y la organización; a través de la orientación del Área de Recursos Humanos para establecer, con visión de futuro, los objetivos institucionales y los objetivos personales.

Como se puede observar en el organigrama, actualmente la empresa no cuenta con jerarquías dentro del sector de planta, factor que puede llegar a dificultar la visión de carrera que pueden tener los empleados. De ser necesario la empresa deberá acudir a la creación de nuevos puestos para poder ofrecerlos como plan de carrera profesional, no solo por el hecho mismo de beneficiar a los empleados, sino porque se podrían convertir en puestos estratégicos; como nexos entre los mandos medios y los operarios de planta.

e. Subsistema Ambiente Interno y Externo De Recursos Humanos

Consideraciones Generales: Sin desmerecer la importancia de los otros subsistemas evaluados, en nuestra condición de futuras profesionales en la gestión de recursos humanos, estamos convencidas que lo más importante es generar y mejorar día a día un clima laboral que contribuya al bienestar de todos los integrantes de una organización.

Un cálculo sencillo muestra que, en general se pasa la tercera parte de la vida productiva, en el ámbito laboral, al contribuir a mejorar ese ámbito, en definitiva se contribuye al bienestar de la persona, al menos en su lugar de trabajo.

El clima laboral es “contagioso”, en cualquiera de sus variantes, tanto cuando es positivo, como cuando es negativo. En un ambiente interno positivo, es más productivo en términos cualitativos y cuantitativos; aumenta el compromiso de los integrantes con la organización, al aumentar el sentido de pertenencia baja la rotación, y en su interés por mejorar; el empleado se ve motivado a capacitarse, además de otros beneficios.



Afortunadamente, se ha trabajado sobre una empresa pequeña, con una planta de 48 empleados, situación que permite proponer distintas alternativas de bajo costo para generar y mantener un ambiente interno positivo, las cuales se describen a continuación:

a) Comunicación.

Si bien se vive en el siglo XXI, en el cual aparentemente toda comunicación debe circular por correo electrónico, páginas web, etc., aún no todo el mundo está acostumbrado; prefieren el contacto físico, es por eso que aún se venden libros, diarios y revistas, más allá de que el mismo contenido pueda verse en e-reader o la web. En tal sentido se cree que se debe usar todos los medios de comunicación disponibles, y dejar a elección de los destinatarios cuál prefieren.

Sobre este tema, la propuesta se basa en generar una herramienta de comunicación tradicional, un boletín impreso (bajo costo), que puede ser mensual, bimestral o con la periodicidad que se estime conveniente, aunque no debería extenderse a más de 3 meses.

No se necesita de profesionales para la confección del mismo, con la coordinación de la responsable de Recursos Humanos, la participación de Directores, los mismos empleados e inclusive, proveedores; es más que suficiente.

Qué información debería contener el boletín:

Empresarial:

Toda aquella información que la Dirección estime oportuna hacer conocer a los integrantes de la organización, como ser; evolución de las ventas, lanzamiento de nuevos productos, cierre de balance, planes de corto, mediano y largo plazo, y otras.

Legal:

Información relacionada al vínculo laboral empresario/empleado, como ser artículos relacionados a la ART (que inclusive pueden ser redactados por la ART



contratada), acuerdos alcanzados en paritarias, modificación de escalas salariales, notas relacionadas a impuestos (ganancias) y otras.

Sociales:

Nuevas incorporaciones de personal, nombre, estado civil, primer destino dentro de la empresa, casamientos, cumpleaños, logros particulares (como ser un empleado que culmina sus estudios universitarios), retiros, entre otros.

Otras:

Cualquier otra información que se considere necesaria, como ser invitación a cursos de capacitación internos y/o externos.

Contra la entrega física (boletín impreso) se solicitará al empleado que complete un cuestionario con unas pocas preguntas, que van a servir para elaborar indicadores del clima laboral y otros.

Es importante previamente definir que se desea medir, a fin de que tenga continuidad en el tiempo y en función de ese objetivo elaborar las preguntas. La propuesta de preguntas es:

1.- Ambiente laboral/clima laboral: Definiendo al ambiente laboral como su entorno físico de trabajo (puesto de trabajo) y el resto de instalaciones de la planta, y clima laboral como las relaciones con las personas con las cuales interactúa (compañeros, supervisores, gerentes, directores), más beneficios directos o indirectos que recibe o quisiera recibir, Ud. lo calificaría como:

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO
EXCELENTE

2.- Comunicación: Considerando los canales de comunicación implementados, boletín bimestral de noticias, correos electrónicos, página de Facebook, pizarras estáticas en planta, Ud. calificaría la comunicación interna como:



MALA REGULAR BUENA MUY BUENA
EXCELENTE

3.- Capacitación:

a.- En el último bimestre, Ud. fue invitado a participar de cursos de capacitación:

SI NO

b.- Participó de alguno de ellos:

SI NO

c.- De haber participado, la capacitación le resultó satisfactoria:

SI NO

De las respuestas obtenidas, y teniendo muy en cuenta la necesidad de que todos los empleados la completen, en el período establecido (mensual, bimestral, o trimestral), se pueden obtener indicadores que midan la satisfacción con el ambiente laboral, con el clima, con la comunicación y el grado de participación en los programas de capacitación.

Para que los ratios obtenidos reflejen información ajustada a la realidad, es necesario que el universo de empleados complete el cuestionario.

Obviamente para realizar un seguimiento en el tiempo, no deben cambiarse las preguntas del cuestionario, sí pueden agregarse otras para incorporar nuevas mediciones, y se darán de baja aquellas cuyo indicador deje de ser necesario.

Como ya se lo ha expresado, la comunicación es uno de los pilares fundamentales para generar un ambiente laboral positivo, en tal sentido las recomendaciones para la empresa en la que se trabajó son:

- ✓ El boletín periódico de novedades tratado en el apartado anterior.



- ✓ Pizarras en los sectores de trabajo para registrar las novedades del día.
- ✓ En la página web de la empresa disponer de un panel exclusivo para empleados, al cual sólo pueda acceder el personal con su número de legajo y una clave de identificación.
- ✓ Noticias vía correo electrónico.

Es importante tomar los recaudos de forma tal que las medidas que se toman en materia de comunicación para mejorar el clima laboral, con el paso del tiempo no tengan el efecto contrario al esperado. Es decir, deben mantenerse, revisarse y mejorarse, requiere por parte de los responsables un cuidado permanente, suele molestar acercarse a un panel de noticias y encontrar adherido un comunicado de dos años atrás, que el empleado tenga la expectativa de que su fecha de cumpleaños se publique en el boletín de noticias para recibir el saludo de sus compañeros y por error de quien carga la información no aparece, etc. Se reitera que implementar canales de comunicación requieren de continuidad en el tiempo, seguimiento de la información que se publica y verificar que esté al alcance de todos los destinatarios.

b) Fomentar la participación voluntaria a reuniones que permitan tratar temas relacionados a cómo mejorar la calidad de los productos elaborados y servicios prestados.

Sin reunir todas las características de lo que técnicamente se denomina como Círculo de Calidad, fomentar la realización de reuniones periódicas, de participación voluntaria, abiertas a todo el personal sin distinción de área de trabajo ni jerarquía, permitiría conocer problemas y distintas vías de solución para cada uno de ellos. Corresponderá a la responsable de RRHH encontrar de qué manera se logra adhesión a este tipo de reuniones, aunque hoy es una moda los denominados “after”, que son reuniones que se realizan al finalizar las jornadas laborales, en la cual los participantes pueden compartir además una comida.

Al igual que todas las medidas sugeridas, **debe mantenerse en el tiempo.**



A la primera reunión pueden asistir muchos empleados por “curiosidad” o pocos por desinterés. Es necesario mantener la modalidad, y después de varias reuniones comenzar a evaluar el éxito o no del programa, según la cantidad y calidad del grupo que se conforme, la cantidad y calidad de los temas tratados y la cantidad y calidad de las propuestas realizadas.

La dirección de la Empresa, siempre, debe dar respuesta a las propuestas recibidas, por intermedio de quien gestiona el grupo.

c) Otras Variantes.

Las propuestas realizadas en los apartados anteriores tienen un mínimo o ningún impacto económico, y son sencillas de implementar.

A lo largo de la carrera de Recursos Humanos, en más de una oportunidad se estudió la “Pirámide de Maslow”; se sabe que a mitad de la pirámide de necesidades, se encontraban las relacionadas con asociación y estima. En base a estos conceptos se proponen algunos eventos, que seguramente, no aportarán de manera directa a la productividad, pero bien implementados, cambiarán de manera positiva el clima laboral, y de manera indirecta se verán las influencias positivas en la productividad, a saber:

- ✓ Torta el día de cumpleaños del empleado para compartir en el comedor con sus compañeros directos.
- ✓ Voucher para que el empleado asista a un restaurante en la fecha de su cumpleaños (dos personas en caso de empleados solteros/cuatro personas en caso de empleados casados).
- ✓ Establecer un día independiente del fijado por la UOM, para celebrar como propio de la empresa, y realizar un evento social para todos los integrantes, proveedores externos, representantes de otras empresas del rubro, etc. Si bien puede resultar algo costoso, depende de la capacidad de negociación de Directores, para conseguir aportes de proveedores y clientes, quienes pueden contribuir a cambio de publicidad en el evento, ya sea con premios para sortear entre los empleados y familiares presentes, y/o los insumos necesarios para el agasajo.



✓ Establecer un esquema de premios para empleados que cumplen 15, 20, 25 y 30 años de servicio, los cuales se entregarían en el evento social citado en el apartado anterior, en presencia de su familia y sus compañeros de trabajo.

Sea cual fuere la modalidad que se adopte, debe mantenerse en el tiempo, ya que en el empleado se generaran expectativas respecto a la llegada de las distintas fechas, (día de la empresa, su cumpleaños, etc.) y resultaría muy adverso al clima laboral que esas expectativas no se cumplan.

d) Manual de Normas y Procedimientos.

Al ingresar a la empresa, el nuevo empleado recibe de manera formal el “Manual de Normas y Procedimientos” que ya se ha mencionado e incorporado como anexo.

El citado texto, que como puede advertirse se trata de la versión N° 1, es uno de los primeros intentos de la responsable de la gestión de recursos humanos, de formalizar un reglamento interno, que también incorpora una “especie” de bienvenida e información básica de la empresa.

Los textos son útiles, pero faltaría agregar lo referido a inducción y el formato se estima no es el adecuado. La sugerencia consiste en separar reglamento de personal, de inducción, bienvenida e historia de la empresa, de forma tal de no mezclar la bienvenida con un cúmulo de deberes y obligaciones, más régimen de sanciones por incumplimientos.

Es decir, al ingreso, se hace entrega al nuevo empleado de una “carta de bienvenida” en la cual el Presidente del Directorio le cuenta la historia de la Empresa, como será su proceso de inducción, presenta a quien será su tutor, y le detalla cuál será su actividad durante las dos primeras semanas.

Por otra parte se entrega el reglamento interno, que llevará por título “Manual de Normas y Procedimientos” y al cuál se le incorporará los beneficios presentados en apartados anteriores, como ser día festivo de la empresa, antigüedad, y otros.



CONCLUSIONES

Se pretende cerrar este Proyecto de Grado, resumiendo más nuestras vivencias personales que conclusiones propias del trabajo elaborado, aunque en realidad unas y otras están íntimamente vinculadas. Se comenzó a realizar el Proyecto de Grado en una Empresa “real” y, a la cual se llegó con un cúmulo de conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera.

Se conocía el motivo de la actividad en la empresa, realizar una auditoría de la Gestión de los Recursos Humanos, pero al comenzar las entrevistas con los directivos, los mandos medios y el personal, resultaba muy difícil mantener el enfoque en el objetivo principal, el conocer la realidad “empujaba” a intentar intervenir y participar en todas las áreas; se quería proponer planes de capacitación, modelos de incentivos, métodos de comunicación, participar en reuniones, entrevistar uno por uno a cada integrante de la organización, y miles de acciones aprendidas a lo largo de la carrera.

Se cree que al finalizar este trabajo realmente se ha conocido o quizás comenzado a conocer cuán amplio es el campo de acción de un profesional en recursos humanos.

En este punto, desea rescatar un concepto del Tutor del presente Proyecto de Grado, en la carta al alumno de la guía de estudio Auditoría de Recursos Humanos, en una empresa ***“...cualquiera adquiere los recursos tangibles, basta únicamente la disponibilidad monetaria; en cambio muchas veces ni siquiera se percibe que el recurso humano existe.”***

Quienes desean desarrollar un futuro profesional en el campo de los recursos humanos no pueden olvidar la esencia; los recursos humanos son personas, todas distintas, pero con un denominador común, todas tienen necesidades que desean satisfacer, desde las fisiológicas hasta las de autorrealización, pasando por seguridad, afiliación, reconocimiento, aquellas que Abraham Maslow detalla en su obra “Una Teoría Sobre la Motivación Humana”. En la gestión, se debe contribuir a la satisfacción de esas necesidades, habida cuenta que, como se ha repetido en más de una oportunidad,



todo aquello que contribuya a generar un clima laboral positivo, además de ser beneficioso para el empleado, indudablemente contribuye a mejorar la productividad.

El deseo a futuro es que en la visión empresarial, así como se acepta como muy natural y necesario contar con profesionales en las áreas contables, administrativas, marketing, legal, y otras, también se comprenda que es necesario un profesional que gestione los recursos humanos.

En el caso particular de la Empresa en la cual se trabajó, esto no se ve como necesario, salvo el caso de la encargada de recursos humanos que se encuentra a cargo de la gestión de los mismos, quien pone todo su esfuerzo en intentar cambiar el criterio de que *“si nunca fue necesario, porque ahora”*.

Este preconcepto, se encuentra muy arraigado en PyMEs y especialmente si se trata de empresas familiares, las cuales deben enfrentar otros problemas; el reemplazo generacional, la asignación de puestos gerenciales en función de la condición de “hijo/a” y no por la formación profesional adquirida.

En lo que hace la presente propuesta intervención en la Empresa sobre la cual se realizó el trabajo de grado, se tiene el convencimiento que se ha logrado aportar nuevos puntos de vista respecto de cómo gestionar a las personas. Luego de haber finalizado el relevamiento se mantuvo contacto con Lucía, en algunas ocasiones para ampliar algún tema que había quedado inconcluso, pero lo que resultó muy reconfortante fueron dos oportunidades, en las que ella se comunicó para solicitar colaboración sobre temas que se habían tratado y que eran de su interés comenzar a implementar en el corto plazo.

En resumen, y también como conclusión, la función de un Profesional en Recursos Humanos en el ámbito de las organización, es tan necesaria como la de cualquier otro profesional de las ramas de administración, o quizás más, porque se gestiona el recurso más importante, el humano, LAS PERSONAS, cuando esto sea entendido, habrá ambientes laborales más felices, empresas más productivas y economías creciendo.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Ferrero, R. (2007). *Auditoría de Recursos Humanos, Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico*. Argentina: Imprenta I.U.A.

Norry, C. & Barrionuevo, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos, Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico*. Argentina: Imprenta I.U.A.

Zuliani, V. & Rasello, N. (2001). *Reclutamiento y Selección, Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico*. Argentina: Imprenta I.U.A.

Verde Fassa, J. & Lesta, L. M. (2004). *Capacitación y Desarrollo, Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico*. Argentina: Imprenta I.U.A.

Fitz-enz, J. (1999). *Como Medir la Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto, S.A.

Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Neffa, J. (1988). *Que son las condiciones y medio ambiente de trabajo*. Argentina: Editorial Humanista.

Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana*. España: Editorial Kairós.

Bertalanffy L. (1979). *Teoría General de Sistemas*. Madrid: Editorial Alianza.

Franklin E. (2007). *Auditoria Administrativa*. Estados Unidos: Pearson Educación.

Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

www.gestiopolis.com



www.blog.outsourcingdenomina.com

www.pyme.lavoztx.com

www.ineur.mx



ANEXO I:

MODELO DE CONFECCIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTO.



Análisis de Puestos, Requisitos para la Competencia y Tareas de cada Función	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Puesto al que pertenece:	
Area a la que pertenece:	
Reporta a:	
Supervisa a:	
Fecha de la última actualización:	
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A) OBJETIVO DEL PUESTO:	
C) DESCRIPCIÓN DE TAREAS:	
TAREAS:	FRECUENCIA
Gestion de notas de pedido	
Gestiona comunicación con clietes	
Gestion de transportes y fletes	
Facturacion de pedidos	
Define pedidos a enviar y coordina pedidos con Expedición y Producción	
Arma de pedidos	
Arma calalogos y listas de precios para viajes	
Gestiona seguimiento de contra reembolso	
Realiza la solicitud de retiro de mercaderis a transportes	
Medición de la satisfacción del cliente	
Elaboración y presentación de indicadores de ventas y	
Elaboración de procedimientos del área	
Completar los registros correspondientes del SGC	
Colaboración con el responsable del área.	
Mantenimiento de Orden y Limpieza del lugar de	
D) DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES	
RESPONSABILIDADES:	GRADO:
Cumplimiento de horarios de trabajo	
Cumplimiento de tareas asignadas	
Respetar las normas de higiene y seguridad	
Respeto a todas las personas de la empresa	
E) CONDICIONES DE TRABAJO	
Exposición a contaminantes:	
Ventilación:	
Iluminación:	
Temperaturas:	
Espacio:	
Ergometría:	
Levantamiento de cargas:	
Esfuerzo físicos:	
F) ELEMENTOS DE TRABAJO	
Equipos:	
Documentación:	
Ropa Uniforme:	
EPP:	
G) RIESGOS:	
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA MÍNIMOS NECESARIOS	
Educación formal:	
Conocimientos Específicos:	
Experiencia laboral:	
Capacidades o Habilidades propias:	



ANEXO II: ACUERDO SALARIAL

AÑO 2014.



C.C.T. N° 260/75-SALARIOS - ANEXO "A"
RAMA N° 17 Metalmecánica y otras

SALARIOS BASICOS

Vigente desde: 1° de Abril de 2014

ACUERDO SALARIAL ENTRE UOMRA Y LAS CÁMARAS:

ADIMRA: ASOCIACION DE INDUSTRIALES METALURGICOS.
 CAMIMA: CAMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA METALURGICA ARGENTINA.
 FEDEHOGAR: FEDERACION DE CAMARAS INDUSTRIALES DE ARTEFACTOS PARA EL HOGAR DE LA R. A.
 AFARTE : ASOCIACION DE FABRICANTES ARGENTINOS DE TERMINALES ELECTRONICAS.
 AFAC : ASOCIACION DE FABRICAS ARGENTINAS DE COMPONENTES.

RAMA 17 - Mecánica, Electromecánica y Manufactura de la Industria Metalúrgica y sus Actividades Complementarias.
 Armas y Armamentos, Cromo Hojalatería Mecánica, Fabricación de Envases e Impresión Litográfica sobre Metales, Empleados de la Industria Metalúrgica, Construcción Montaje Armado y Reparación de Maquinas
 Viales y Neumáticas, Fabricación y Reparación de Material Ferroviario, Montajes Industriales.

- RAMA 3 - Ascensores
- RAMA 13 - Fundición
- RAMA 14 - Fundición-Laminación-Extrusión-Mat no Ferrosos
- RAMA 15 - Fundición-Cinc/Plomo/Plata y Afines
- RAMA 16 - Herrería de Obra/Carpintería Metálica
- RAMA 20 - Pulvimetalurgia

I) PERSONAL JORNALIZADO:

CATEGORIAS	VIGENTE DESDE 01/04/2014 15%	VIGENTE DESDE 01/07/2014 10%
a) CATEGORIAS GENERALES Art.6.		
Operario	\$ 27,23	\$ 29,95
Operario Calificado	\$ 29,50	\$ 32,45
Medio Oficial	\$ 31,79	\$ 34,97
Operario Especializado	\$ 34,01	\$ 37,41
Operario Espdo. Múltiple	\$ 35,95	\$ 39,55
Oficial	\$ 37,62	\$ 41,38
Oficial Múltiple	\$ 40,51	\$ 44,56
OPERADORES CNC		
Oficial Superior	\$ 40,51	\$ 44,56
Oficial Múltiple Superior	\$ 43,35	\$ 47,69



II) PERSONAL MENSUALIZADO:

a) GRUPO "A"- PERSONAL ADMINISTRATIVO		
Cat. Administrativo de 1°	\$ 5.259,84	\$ 5.785,82
Cat. Administrativo de 2°	\$ 5.837,44	\$ 6.421,18
Cat. Administrativo de 3°	\$ 6.740,17	\$ 7.414,19
Cat. Administrativo de 4°	\$ 7.361,32	\$ 8.097,45

(Handwritten signatures and initials are present throughout the page, including 'GTM', 'D', and several large signatures at the bottom.)



b) GRUPO "B" – PERSONAL TECNICO

2

Cat. Técnico de 1°	\$ 5.259,84	\$ 5.785,82
Cat. Técnico de 2°	\$ 5.838,34	\$ 6.422,17
Cat. Técnico de 3°	\$ 6.240,23	\$ 6.864,25
Cat. Técnico de 4°	\$ 7.078,67	\$ 7.786,54
Cat. Técnico de 5°	\$ 7.361,61	\$ 8.097,77
Cat. Técnico de 6°	\$ 8.060,17	\$ 8.866,19

c) GRUPO "C" - PERSONAL AUXILIAR

Cat. Auxiliar de 1°	\$ 5.059,86	\$ 5.565,85
Cat. Auxiliar de 2°	\$ 5.506,67	\$ 6.057,34
Cat. Auxiliar de 3°	\$ 6.266,65	\$ 6.893,32

III - MENORES AYUDANTES OBREROS, APRENDICES Y EMPLEADOS

14 y 15 Años	\$ 23,86	\$ 26,25
16 y 17 Años	\$ 24,89	\$ 27,38

B) APRENDICES

1er. Año	\$ 24,03	\$ 26,43
2do. Año	\$ 24,89	\$ 27,38
3er. Año	\$ 25,14	\$ 27,65
4to. Año	\$ 25,62	\$ 28,18

C) EMPLEADOS MENORES

6 HORAS

14 Años	\$ 4.078,06	\$ 4.485,87
15 Años	\$ 4.200,38	\$ 4.620,42
16 Años	\$ 4.209,16	\$ 4.630,08
17 Años	\$ 4.231,73	\$ 4.654,90

8 HORAS

16 Años	\$ 4.701,82	\$ 5.172,00
17 Años	\$ 4.865,01	\$ 5.351,51

IV) FOGUISTAS Y CHOFERES

A) FOGUISTAS

Con Patente de 3°	\$ 35,95	\$ 39,55
Con Patente de 2°	\$ 37,62	\$ 41,38
Con Patente de 1°	\$ 40,60	\$ 44,66

B) CHOFERES

Con Registro de Carga.	\$ 35,95	\$ 39,55
Con Registro Profesional.	\$ 37,62	\$ 41,38
Con Registro de DNV.	\$ 40,60	\$ 44,66

Handwritten signatures and initials in blue ink are present on the left side of the page, overlapping the tables. Some signatures are clearly legible, such as 'Gm', 'Tocuchí', and 'B'. There are also several illegible signatures and initials scattered across the bottom half of the page.



Operario Calificado	\$ 29,50	\$ 32,45
1/2 Oficial Mecánico	\$ 31,79	\$ 34,97
1/2 Oficial Electricista	\$ 31,79	\$ 34,97
Oficial de Servicio de 2º	\$ 33,47	\$ 36,82
Oficial Reclamista	\$ 37,64	\$ 41,40
Oficial Mecánico	\$ 37,64	\$ 41,40
Oficial Electricista	\$ 37,64	\$ 41,40
Oficial de Serv. de Primera	\$ 37,64	\$ 41,40
Oficial Múltiple	\$ 40,51	\$ 44,56
Oficial Montador	\$ 41,59	\$ 45,75
Oficial Calibrador de 2º	\$ 46,09	\$ 50,70
Oficial Calibrador de 1º	\$ 49,58	\$ 54,54
OPERADORES CNC		
Oficial Superior	\$ 40,51	\$ 44,56
Oficial Múltiple Superior	\$ 43,35	\$ 47,69

**Categorías Generales y Específicas de la Rama Nº 16 -
"HERRERÍA DE OBRA Y CARPINTERÍA METÁLICA".**

Categorías generales de Aplicación en la Rama:

Operario	\$ 27,23	\$ 29,95
Operario Calificado	\$ 29,50	\$ 32,45
Medio Oficial	\$ 31,79	\$ 34,97
Operario Especializado	\$ 34,01	\$ 37,41
Operario Espdo. Múltiple	\$ 35,95	\$ 39,55
Oficial	\$ 37,62	\$ 41,38
Oficial Múltiple	\$ 40,51	\$ 44,56

OPERADORES CNC

Oficial Superior	\$ 40,51	\$ 44,56
Oficial Múltiple Superior	\$ 43,35	\$ 47,69

Categorías Específicas de la Rama:

Oficial Carpintero Metálico	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Herrero	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Fraguador Artístico	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Plegador	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Soldador	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Tornero	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Fresador	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Mecánico	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Electricista	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Pintor a Soplete	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Pintor a Pinceles	\$ 37,58	\$ 41,34
Oficial Carp. en Madera	\$ 37,58	\$ 41,34

Handwritten signatures and initials are present throughout the page, including a large signature at the top left, several smaller ones next to the category headers, and a large cluster of signatures at the bottom of the page.



ADICIONALES

5

Adicional Art. 53 Titulo Técnico	\$ 144,15	\$ 158,57
Adicional Art. 54 Titulo Secundario	\$ 144,15	\$ 158,57
Adicional Art. 55 Idiomas	\$ 81,49	\$ 89,64
Adicional Art.57 Subsidio por padres incapacitados	\$ 360,37	\$ 396,41
Adicional Art. 58 Fallecimiento de Familiar.	\$ 900,93	\$ 991,02
Adicional Art. 59 Servicio Militar.	\$ 395,89	\$ 435,48
Adicional Art. 60 Por Cobranza	\$ 31,64	\$ 34,80
Adicional Art. 61 a) Por Ensobrado	\$ 8,78	\$ 9,66
b) Por ensobrado y pago. Pago Mensual	\$ 17,38	\$ 19,12
Adicional Art. 62 Por Tareas de otro Grupo o Superior. P/Mensual	\$ 54,43	\$ 59,87
Adicional Art. 63 Por llamada fuera de horario. Por cada llamada	\$ 21,14	\$ 23,25
Adicional Art. 64 Por falta de Vacante. Por hora	\$ 0,44	\$ 0,48
Adicional Art. 91 a) Vajante en el Interior del Pais	\$ 237,61	\$ 261,37
b) Viajante Urbano y Suburbano Mensual	\$ 792,15	\$ 871,37
3ª Categoría Choferes	\$ 37,62	\$ 41,38

Handwritten signatures and initials in blue ink are present over the table and below it. Some legible signatures include 'G.M.', 'B.', 'L.S.', 'D. de', 'S. de', 'T. de', 'C. de', 'Y. de', and 'J. de'.



3

Categorías Generales y Especificas de la Ex-Rama N° 7 -
"CROMO HOJALATERIAS MECANICAS, FABRICACION DE ENVASES E IMPRESIÓN LITOGRAFICA
SOBRE METALES".(Actualmente en Rama N° 17)

Operario	\$ 27,23	\$ 29,95
Operario Calificado	\$ 29,50	\$ 32,45
Medio Oficial	\$ 31,79	\$ 34,97
Operario Especializado	\$ 34,01	\$ 37,41
Operario Espdo. Múltiple	\$ 35,95	\$ 39,55
Oficial	\$ 37,62	\$ 41,38
Oficial Múltiple	\$ 40,51	\$ 44,56
Oficial Maquinista de Papel Metalico	\$ 35,30	\$ 38,83
Oficial Maquinista de Pomo	\$ 36,49	\$ 40,14
Oficial Maquinista de Rotativa de un Color	\$ 38,02	\$ 41,82
Oficial Maquinista de Plana	\$ 38,02	\$ 41,82
Oficial Armador y Tracista	\$ 39,26	\$ 43,19
Oficial Transportista y Fotocopiador	\$ 39,26	\$ 43,19
Oficial Maquinista de más de un Color	\$ 40,68	\$ 44,75
OPERADORES CNC		
Oficial Superior	\$ 40,51	\$ 44,56
Oficial Múltiple Superior	\$ 43,35	\$ 47,69

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

Categorías Generales y Especificas de la Rama N° 3 -
"ASCENSORES".

Categorías del Personal de Fabricas y Talleres

Menores Ayudantes Obreros

Aprendices

Operario	\$ 27,23	\$ 29,95
Operario Calificado	\$ 29,50	\$ 32,45
Medio Oficial	\$ 31,79	\$ 34,97
Operario Especializado	\$ 34,01	\$ 37,41
Operario Espdo. Múltiple	\$ 35,95	\$ 39,55
Oficial	\$ 37,62	\$ 41,38
Oficial Múltiple	\$ 40,51	\$ 44,56
OPERADORES CNC		
Oficial Superior	\$ 40,51	\$ 44,56
Oficial Múltiple Superior	\$ 43,35	\$ 47,69

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

Rama 3, Ascensores Art. 4°

Categorías del Personal de Montaje, Manutención y Reparaciones.

Operario	\$ 27,23	\$ 29,95
----------	----------	----------

[Large handwritten signatures and initials in blue ink]

3



ANEXO III:

PLAN DE CAPACITACIÓN

AÑO 2011.



“Proyecto optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme. de la ciudad de Córdoba”

														RPG 03-01						
														Rev.:1						
														IM:						
														Hoja: De:						
TEMAS DE CAPACITACIÓN	DE	INT	EXT	ALCANCE	AÑO												DISERTANTE	Hs Prevé.	Presup Asoc.	FECHA
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
BUENAS PRACTICAS DE FABRICACIÓN		X				•												4 HS	-	
PG DE NO CONFORME Y METODOLOGIA DE USO		X				•												2 HS	-	
MANAGER 2		X				•												3,5 HS	-	
OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCION			X			•												4,5 HS	\$149,00	

Maldonado Maria de las Mercedes

Tarquino Ana Melina



“Proyecto optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme. de la ciudad de Córdoba”

<p>INICIACION EN EL USO DE REIWIN</p>		<p>X</p>																			<p>4 HS</p>	<p>400</p>	<p>MAYO JUNIO</p>	<p>Y</p>
<p>IDUCCIÓN A LA HIGIENE Y SEGURIDAD</p>		<p>X</p>																			<p>1 H</p>	<p>-</p>		
<p>MANEJO DEFENSIVO Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES EN LA VIA PUBLICA</p>		<p>X</p>	<p>OPERARIOS</p>																		<p>1 H</p>	<p>-</p>		
<p>GERENCIA DE VENTAS</p>		<p>X</p>												<p>o</p>							<p>-</p>	<p>?</p>		
<p>MANAGER 2</p>		<p>X</p>																			<p>6 HS</p>	<p>600</p>		

Maldonado Maria de las Mercedes

Tarquino Ana Melina



“Proyecto optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme. de la ciudad de Córdoba”

Referencia: ○ = PREVISTO ● = REALIZADO	ELABORÓ: RRHH	APROBÓ:
--	----------------------	----------------

Maldonado Maria de las Mercedes

Tarquino Ana Melina



ANEXO IV: MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.



Toda nuestra historia comenzó en el seno de una familia y éste es el espíritu que queremos plasmar en este trabajo. Por eso, necesitamos de normas de convivencia que hagan que nuestra tarea sea más eficiente y placentera.

Trabajar es una obligación pero también, es un derecho. Depende de cada uno hacer que la tarea sea digna para nosotros y nuestros compañeros de trabajo.

Manual de Normas y Procedimientos perteneciente a:



La buena comprensión entre los empleados y los responsables de la empresa es la resultante de una buena comunicación. Este manual tiene el objetivo de establecer bases firmes para lograr ésa comunicación.

En el contenido se indican algunos de los principales derechos y obligaciones que tienen como particulares miembros de la Empresa. Sin embargo, si considera necesario ampliar sus conocimientos sobre alguno de los aspectos o temas aquí indicados, no lo dude, haga la consulta pertinente.

Es necesario que trabajemos juntos, teniendo en cuenta que el éxito de la experiencia laboral depende del esfuerzo de todos, del trabajo en equipo y de la comunicación abierta.

Información de la Empresa

Usted se ha incorporado a la empresa como empleado. Por ello creemos conveniente presentarle algunos datos formales de la empresa:

Razón Social:

Domicilio:

Teléfono:

Actividad:

Sus propuestas

Sabemos que al cabo de un tiempo frente al mayor conocimiento de las tareas a todos, de una forma u otra; se nos ocurren ideas, mejoras, sugerencias, etc. y estas tienden a perfeccionar las tareas, mejorar los resultados, obtener ahorros de tiempo o dinero, etc.

Si usted tiene ideas concretas referidas a cómo introducir modificaciones beneficiosas, no dude en concretarlas y presentarlas al encargado de área, con la seguridad que las mismas serán estudiadas.



NORMAS INTERNAS

1) Horarios

En virtud de las características de la actividad de la empresa y las necesidades de nuestros clientes, **es una condición esencial de la relación**, la observación de los **horarios** asignados de ingreso y egreso.

Usted deberá cumplir con ellos de acuerdo a la jornada establecida, para no perjudicar la tarea del equipo de trabajo. Para ello será necesario evitar salir con anticipación al final de la jornada, pero en caso de precisarlo, **deberá solicitar el correspondiente permiso a recursos humanos** con la debida anticipación; la cual no podrá ser inferior a las **24 horas**.

Todo el personal dependiente de la Empresa deberá registrar sus horarios de **ingreso** y/o **egreso** en los lugares de marcación habilitados a tal efecto. Al retirarse deberá fichar su tarjeta **sin excepción**.

La marca de entrada la deberá concretar cuando esté en condiciones de comenzar con su trabajo, es decir, **cuando esté cambiado con la ropa de trabajo correspondiente**. Del mismo modo, la marca de **salida** deberá concretarla **cuando aún está con su ropa de trabajo**.

Usted podrá comenzar a limpiar y ordenar su espacio o área de trabajo una vez que haya sonado el timbre que indique que faltan **5 (cinco)** minutos para finalizar la jornada.

Nota para personal de administración: los teléfonos de la Empresa deben estar habilitados indefectiblemente a las 8 horas, de lunes a viernes.

2) Pausa de descanso

Dentro del horario normal y habitual se establece una pausa de **12 minutos** y otra de **30 minutos** durante la cual los empleados pueden descansar y/o comer en el área habilitada para



tal fin o retirarse de la empresa. Es importante respetar la duración de la pausa para no afectar la continuidad de las tareas.

3) *Llegadas tarde*

El ingresar tres veces en el mes con posterioridad al horario de ingreso establecido facultará a la empresa aplicar medidas disciplinarias. De todas formas deberá arbitrar los medios necesarios para evitarlas ya que la reiteración perjudica claramente el desarrollo de las tareas de la empresa y es una manifestación de indisciplina que debe corregirse.

4) *Ausencias*

Si no viene a trabajar y no avisa, en algún momento tendremos el derecho a determinar que no regresará. Por lo tanto, **nuestra regla es que las ausencias no autorizadas de tres días consecutivos o más sin aviso y sin causas debidamente justificadas que impidan su comunicación al empleador, se considerarán una falta grave y lo hacen pasible a usted de la aplicación de las medidas que correspondan y que pudieran derivar en su desvinculación por su exclusiva culpa, en los términos del Art. 242 de la LCT*.**

Recuerde que las faltas SIN AVISO no serán justificadas bajo ningún motivo y serán pasibles de sanciones disciplinarias.

En principio sólo se considerarán justificadas las ausencias originadas por **enfermedad, accidente y citaciones de la autoridad competente** (en este



caso para ser consideradas como tal, usted deberá presentar con anticipación a recursos humanos la citación a fin de concederle el permiso correspondiente).

Si Ud. considera que necesita realizarse un chequeo personal por médicos particulares, deberá evitar realizar los mismos en horarios de trabajo. Sólo serán tenidos en consideración, aquellos casos que por fuerza mayor, debieran concurrir a los mismos en horarios de trabajo.

En caso de solicitar un pedido para ausentarse, retirarse y/o ingresar más tarde por un trámite personal; el mismo será descontado de su liquidación mensual.

En ambos casos, para acceder al permiso el mismo deberá ser solicitado con un mínimo de 24hs. de anticipación.

5) Ausencias por enfermedad

Debe recordar que **es su obligación dar aviso en caso de enfermedad o accidente** que le impida asistir a su jornada de labor y de indicar la ubicación del lugar en que se encuentra.

La empresa le solicita que dé el aviso **antes de comenzar con su horario de trabajo**. Si no le fuera posible, le solicitamos que avise dentro de las primeras dos horas de comenzada la jornada laboral. El aviso de ausencia deberá darse con la anticipación suficiente para que permita a la empresa suplir la ausencia y no se perjudique la labor de la misma.

En caso de ausentarse por enfermedad usted deberá atenderse con su médico particular, el cual deberá expedirle un certificado que cuente con:

- Membrete de la institución a la cual acudió o a la cual pertenece el profesional.
- Diagnóstico.
- Firma y el sello del especialista.
- Si indica reposo o tratamiento a seguir.
- Fecha de atención.



A su vez, la empresa podrá enviarle el médico laboral para constatar su situación.

Recuerde lo dispuesto por el **Art. 210 de la LCT*** que establece su **obligatoriedad de permitir la constatación de la alegada enfermedad por parte del médico laboral.**

En caso de hallarse en un **domicilio distinto al declarado en la empresa**, deberá usted aclarar donde se encuentra, en el mismo momento de notificar su enfermedad.

Si al cumplirse la fecha que el médico le ha fijado para reintegrarse usted continuara imposibilitado, no olvide comunicar esta circunstancia a la empresa.

NOTA: Si el Servicio Médico de la empresa, luego de examinar al empleado, determina que no existen causas que impidan el desempeño normal de sus tareas, tales ausencias se considerarán **injustificadas**.

Trate de evitar inconvenientes cumpliendo estrictamente las recomendaciones precedentes y tenga presente que la empresa considera **falta grave** la inasistencia **sin aviso** o **injustificada** o la **falsa invocación de enfermedad**.

6) Qué hacer en caso de accidente

En caso de accidente usted debe comunicarlo inmediatamente a recursos humanos y/o al encargado de su área; caso contrario no se aceptará la denuncia (art. 3 inc. a CCT*).

Si se tratase de un accidente “in itinere” (ocurrido en el trayecto entre el domicilio del trabajador y su lugar de trabajo o viceversa) deberá



Obligatoriamente ser objeto de **Denuncia Policial** (art. 34 CCT) y además tendrá que dar aviso a la empresa dentro de las 24hs. de ocurrido el siniestro.

También podrá requerir la asistencia al número telefónico de la Compañía Aseguradora de Riesgos de Trabajo que seguidamente le indicamos:

De acuerdo con el Art. 3 del Decreto 491/97, la empresa ha contratado la cobertura por accidentes de trabajo con **CONSOLIDAR ART (0800-333-1400)**.

Una vez reincorporado a la empresa, deberá colaborar con recursos humanos en la realización de la investigación del mismo.

7) Licencias

Las siguientes licencias le serán reconocidas **con goce de haberes**:

- **Matrimonio:** 10 días corridos, podrán sumarse a las vacaciones anuales. Debiendo presentar el certificado correspondiente.
- **Nacimiento de hijos:** 2 días corridos, uno será hábil. Debiendo presentar el certificado correspondiente.
- **Fallecimiento:** de cónyuge, concubina, hijos, padres o hermano, suegros, abuelos, hermanos políticos: 3 días, uno deberá ser hábil. Debiendo presentar el certificado correspondiente.

Los trabajadores que deban viajar más de 600 Km. con motivo del fallecimiento de su padre, madre o hermano, tendrán al efecto y con cargo de acreditar el viaje, una licencia ampliatoria de 2 días adicionales.

- **Mudanza:** 1 día exceptuando quienes vivan en hoteles o pensiones. Debiendo presentar el certificado correspondiente.
- **Estudio:** (enseñanza media/universitaria con planes oficiales o autorizados por organismos provinciales y/o nacionales) Diez días hábiles corridos o



- discontinuos por año calendario, debiendo exhibir el comprobante oficial de haber rendido dichas pruebas.
- **En caso de enfermedad o accidente grave del cónyuge, padres, hermanos o hijos que convivan y estén a exclusivo cargo del empleado:** la licencia será la convenida en el convenio colectivo de trabajo número 260/75.
- **Donar sangre:** 1 día. Debe dar aviso previo salvo casos de suma urgencia y presentará en todos los casos, el certificado correspondiente. **NOTA:** Entre una donación y otra no puede haber un lapso inferior a las 8 semanas.
- **Día del trabajador Metalúrgico:** 7 de Septiembre será feriado.

Para gozar de estas licencias es necesario que el empleado posea una antigüedad no inferior a los 30 días.

8) Vacaciones anuales

Todos los empleados que hayan ingresado antes del 30 de Junio de cada año gozarán de 14 (catorce) días corridos de descanso con goce de haberes, con el fin de contribuir a su recuperación psicofísica y de que comparta un lapso razonable de forma ininterrumpida con su familia.

Cuando el empleado ingrese a partir del 1º de julio de cada año, se le asignará 1 (un) día de vacaciones por cada 20 (veinte) días de trabajo efectivo.

La fecha de otorgamiento de las vacaciones será informada con la debida antelación, respetándose las disposiciones legales en vigencia. Consideramos necesario recordar que deben evitarse superposiciones en los pedidos de fechas de vacaciones que dificulten la continuidad de las tareas.

La cantidad de días de vacaciones que corresponde es la que sigue:



- De 1 a 4 años de antigüedad: 14 días
- De 5 a 9 años de antigüedad: 21 días
- De 10 a 19 años de antigüedad: 28 días
- 20 años o más: 35 días

Los días a tomar se entiende que son corridos.

En todos los casos la antigüedad para el cálculo de los días de vacaciones se computará al 31 de diciembre de cada año.

9) Reclamos

El personal que entienda que sus haberes han sido liquidados incorrectamente, deberá canalizar la inquietud en la oficina de recursos humanos. Si de ello surgiera un ajuste (en más o en menos), éste se efectivizará con la liquidación del mes en el que fue hecho el reclamo.

10) Medidas Disciplinarias

En caso de falta a las normas establecidas en este manual, la Empresa se reserva el derecho de aplicar las sanciones que considere oportunas enmarcadas en lo determinado por la LCT*, pudiendo llegar a considerar el despido con justa causa en los términos del Art. 242 de la misma Ley.

Tratamiento de faltas graves: como orientación, para establecer los hechos que la Empresa considera faltas graves pasibles de sanción, según las circunstancias y la gravedad de los acontecimientos, se listan a continuación un conjunto de situaciones no excluyentes, a modo de ejemplos:



- Falta de respeto a compañeros de trabajo y a su responsable, como así también falta de cumplimiento de la tarea asignada por parte del mismo.
- Daño a maquinarias, equipos, edificios, herramientas, materia prima, productos, sea intencionalmente o debido a negligencia en el desempeño de sus obligaciones.
- El incumplimiento de normas o disposiciones de disciplina, trabajo o seguridad.
- Demora intencionada o injustificada del ritmo de trabajo.
- Ingreso, permanencia o tránsito por la Empresa, fuera de su horario de trabajo, sin la autorización ni justificación válida.
- Agresiones de hecho o de palabra.
- Retirarse de su lugar de trabajo sin conocimiento y autorización de su responsable inmediato.
- Marcar el ingreso o egreso de la Empresa con una tarjeta ajena o hacer marcar la propia por otra persona.
- Provocar desórdenes en el vestuario, comedor u otra instalación de la Empresa.
- No registrar los ingresos y egresos de la Empresa con su tarjeta individual.
- Falta de control en la Facturación de Compras que esté a su cargo.

11) Seguridad e Higiene

1.- El no cumplimiento estricto de las normas de seguridad e higiene por parte del personal, hará pasible al incumplidor de la aplicación de las sanciones que determina el art. 67 de la LCT*.- Las reglas de cumplimiento obligatorio son las siguientes:

- Se debe prestar especial atención **al cuidado, orden y limpieza** del sector de trabajo y de los elementos de trabajo asignados.
- Es obligatorio el **uso correcto de las instalaciones, como así también el cuidado y la higiene de los baños y vestuarios.**
- Está terminantemente prohibido el **ingresar o ingerir bebidas alcohólicas** dentro del Establecimiento.



- Es obligatorio el uso de ropa y elementos de protección personal provistos por la Empresa y su falta de uso será considerado como falta grave.
- Finalizada la jornada, **el área de trabajo, los elementos y equipos** deben quedar en perfectas condiciones de **limpieza y funcionamiento** con el objeto de facilitar el inicio de actividades al día siguiente.
- Se deben dejar limpios los utensilios personales utilizados en horarios de descanso, antes de finalizar la jornada de trabajo.
- Si bien la empresa no prohíbe la utilización de radio en el establecimiento, se ruega que la misma se mantenga en niveles razonables de volumen, por nuestra propia salud y por respeto a nuestros compañeros.

Cada uno de ustedes, en virtud de representar en forma permanente la imagen de la empresa, deberá cumplir sus labores con un **atuendo prolijo y correcto**, de la misma manera que su **aseo y aspecto personal**.

La Empresa proveerá al personal al momento de ingreso o con la periodicidad estipulada para cada caso y sin cargo para éste, la ropa de trabajo y los elementos de protección personal necesarios para el desempeño de sus tareas, siendo obligatorio su uso. La reposición por deterioro prematuro será evaluada por el encargado de pañol y/o encargado de área en cada caso debiendo el personal entregar el elemento dañado.

Así mismo tiene la responsabilidad de auditar su correcta utilización, realizar notificaciones de actitud insegura y sancionar de acuerdo a la gravedad y reincidencia del caso.

Elementos de protección personal que serán auditados

- **Protector Auditivo Endo aural:** Toda persona en área de metal mecánica, y en fabricación médica, al utilizar, torno de mano, perforadora, destornillador neumático y martillado.



- **Protector Auditivo de copa:** En todas las máquinas de metal mecánica mientras se las está manipulando.
- **Guante Moteado:** No deben utilizarse mientras se manipulan máquinas, cuando se movilizan bultos del sector.
- **Guante anti corte:** Rebabado con bisturí y trincheta.
- **Protector visual:** Puesta a punto de máquina inyectora, rebabado, manipulación de “la gotita” y otros pegamentos, utilización de las agujereadoras y balancines.
- **Delantal de descarnado, máscara y guante:** Soldadura mientras se suelda.
- **Zapato o Botín con puntera de acero:** Siempre.

Es responsabilidad del personal la correcta utilización, conservación e higiene de los equipos y prendas mencionados, así como su afectación exclusiva para tareas laborales. No se deben introducir reformas en el equipamiento suministrado sin previa autorización de recursos humanos.

POR RAZONES DE SEGURIDAD, ESTÁ TERMINANTEMENTE PROHIBIDO:

- Fumar en el ámbito de la Empresa en horario de trabajo.
- El ingreso de personas ajenas a dependencias internas de la Empresa. (Si se aceptaran excepciones a esta disposición, serán autorizadas **EXCLUSIVAMENTE** por el responsable de LA EMPRESA que se encuentre presente.)



12) Disposiciones Particulares

Es obligación de todo futuro empleado, suministrar en forma veraz y completa toda la información que se le requiere a efecto de evitar registros erróneos.

- Es obligatorio comunicar a recursos humanos los cambios de domicilio, estado civil y demás circunstancias personales, en forma inmediata.

13) QUE ESPERA LA EMPRESA DE SU GENTE

Cuando un grupo de personas se nuclea en un esfuerzo común, es necesario que se respeten ciertas normas y políticas establecidas para lograr el funcionamiento armónico de toda la empresa.

La calidad se logra a través de la suma de pequeñas actitudes cotidianas, que deben ser percibidas tanto por las demás personas que trabajan dentro de la empresa como por quienes desde afuera se relacionan con ella.

Más allá de las normas indicadas, consideramos valioso que usted se encuentre a gusto en su lugar de trabajo.

Desarrollar la capacidad de interpretar las necesidades de nuestros clientes, internos y externos, darles la respuesta que necesitan en el tono adecuado y en el momento oportuno, es lo que nos permitirá situarnos como líderes en servicio y a Ud., como receptor de una experiencia laboral que complemente su formación y lo enriquezca para el ejercicio de su trabajo o profesión.

Este Manual ha sido confeccionado con la intención de poner a su disposición toda la información que consideramos valiosa para el desarrollo de su actividad y para evitar malos entendidos. Estamos disponibles para aclarar cualquier punto que Ud. crea conveniente y para recibir sus inquietudes y sugerencias.

Recuerde que el **Manual de Normas y Procedimientos** es una **herramienta de gestión** de características **dinámicas** por lo que podrá ser modificado cada vez que la Empresa lo crea conveniente y, en ese caso, será puesto en su conocimiento inmediatamente.



ANEXO V: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



“Proyecto optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme. de la ciudad de Córdoba”

		CALIFICACIÓN DEL PERSONAL																																	
		SECTOR: FABRICACION MEDICA														RESPONSABLE:																			
		PUESTOS: OPERARIO ARMADO, OPERARIO EMBALAJE																																	
		Leonardo.C		Marcela.R		Gabriel.C		Aquino.C		Daniela.O		Alejandro.S		Veronica.N		Ledesma.S		Cristina S.		Gomez.I		Amalia M.		Veronica.O		Ricardo.S		Nuñez Saul		Juan Carlos		TOTAL			
TAREAS		B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	A1	A2		
E C A M E S T E T I C	TAREA E-A	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	4	4	2	2	0	0	0	0	0	0	34	34	100.00%	
	TAREA E-B	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25	100.00%	
	TAREA E-C	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25	100.00%	
	TAREA E-D	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	27	100.00%	
	TAREA E-E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25	100.00%	
	TAREA E-F	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	30	93.33%		
	TAREA E-G	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	28	28	100.00%
	TAREA E-H	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25	100.00%	
	TAREA E-I	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25	100.00%	
	TAREA E-J	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25	100.00%	
	TAREA E-K	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25	100.00%	
	TAREA E-L	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	100.00%	
	TAREA E-M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	5	5	2	5	0	0	0	0	0	0	9	12	75.00%	
TAREA E-N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	2	5	0	0	0	0	0	0	7	10	70.00%			



“Proyecto optimización de la gestión de Recursos Humanos de una Pyme. de la ciudad de Córdoba”

REFERENCIAS Y LECTURA					
0	No es su tarea	2	Aprendiz	4	Domina la tarea
1	Puede Aprender	3	Conoce la Tarea	5	Puede enseñar
<p>_ La columna 1 expresa la situación actual La columna 2 expresa lo esperado por persona o por tarea</p> <p>A-1- ALTO PUNTAJE HORIZONTAL A-2- ALTO PUNTAJE HORIZONTAL B-1- ALTO PUNTAJE VERTICAL B-2- ALTO PUNTAJE VERTICAL MUCHOS Nº 1 EN EL PUNTAJE MUCHOS Nº 0 EN EL PUNTAJE</p>					
PREPARÓ: RESP. PRODUCCIÓN			APROBÓ: DIRECCIÓN		
O. GINGINS			C. ECHANIZ - J.L. ECHANIZ		

Significa que la tarea cuenta con mucha gente para su desempeño
 Significa que la tarea requiere mucha gente para su desempeño
 Esta persona se está desarrollando bien en la mayoría de las tareas
 Se espera mayor rendimiento de esta persona
 Alto Potencial en la Tarea / No lo hace o lo hace poco
 Tarea que difícilmente pueda o deba realizarla



ANEXO VI: MANUAL INTERNO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



1.- OBJETIVO

Determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad definido por la Empresa.

2.- SECTORES AFECTADOS

Todos los sectores de la Empresa.

3.- ALCANCE

Recursos Humanos, Técnicos y Ambiente de Trabajo.

4.- RESPONSABILIDAD

Dirección es responsable de la aplicación efectiva del presente procedimiento. Los demás sectores colaboran.

5.- TABLA DE CAMBIOS

	Fecha	Ítem	Motivo del Cambio
	26/03/2010	5	Incorporación de Tabla de Cambios.
	22/03/2011	6.1.1	Incorporación del Reglamento Interno.
		6.1.3	Incorporación de criterio para evaluación de mandos altos, medios y administrativos.
		6.3.1	Se establecen 2 criterios de clasificación, A y B.



	10/08/2011	6.1.9	Incorporación de consideraciones para capacitaciones del personal en el puesto de trabajo.

6.- DESARROLLO

6.1.

Recursos
Humanos.

6.1.1. Dirección, el Representante de la Dirección, el Responsable de RRHH y los Encargados de los distintos sectores definen el organigrama de la empresa y en base a éste determinan las competencias necesarias para el personal encargado que llevará a cabo las distintas actividades relacionadas con la calidad en base a la educación, formación, habilidades y experiencia; y lo documenta en “Requisitos para la Competencia y Tareas de cada Función”.

6.1.2. El Responsable de RRHH elabora el Reglamento Interno y lo comunica a todo el personal que ingrese a la empresa en su etapa de inducción. Este Reglamento es revisado al menos una vez al año.

La capacitación específica para el puesto de trabajo será definida por cada Responsable de área y hará foco en las tareas operativas y la responsabilidad y riesgos potenciales que implica la fabricación de dispositivos médicos. Todos los empleados deberán ser advertidos de



defectos en los productos que pudieran ocurrir como resultado del desempeño incorrecto de sus funciones específicas. Los empleados que efectuaran tareas de verificación (control de calidad, control de recepción, control de funcionamiento) deberán ser advertidos de errores y defectos que podrán ser encontrados como parte de sus funciones de verificación.

6.1.3. A los fines de mantener la competencia del personal el Responsable de RRHH enviará anualmente los “Requisitos para la Competencia y Tareas de cada Función” a los Encargados de los distintos sectores para que califiquen el desempeño del personal. Dicha calificación se realiza en el *RPG 03-03 “Calificación del Personal”*.

Para el caso de mandos altos, medios y puestos administrativos el criterio de calificación será de 1 a 5 en base a su desempeño siendo:

5 EXCELENTE: La persona realiza sus tareas con un desempeño superior al esperado. Realiza propuestas de mejora.

4 MUY BUENO: Realiza sus tareas con el desempeño esperado. Realiza propuestas de mejora.

3 BUENO: Realiza sus tareas con un desempeño cercano al esperado.

2 REGULAR: Realiza sus tareas con un desempeño regular. No siempre cumple con lo asignado.

1 MALO: No realiza sus tareas en forma satisfactoria.

0 NO ES SU TAREA:



Para el caso de operarios el encargado de cada sector evaluará el desempeño de su personal a cargo y lo calificará de acuerdo con los siguientes criterios:

5 PUEDE ENSEÑAR: La persona sobrepasa los requisitos solicitados para la tarea.

4 DOMINA LA TAREA: La persona cumple los requisitos solicitados para la tarea.

3 CONOCE LA TAREA: La persona cumple los requisitos solicitados para la tarea; pero se encuentra condicionada a la espera de capacitación y entrenamiento.

2 APRENDIZ: La persona no cumple con los requisitos solicitados para la tarea.

1 PUEDE APRENDER: La persona puede necesitar aprender esta tarea para desarrollar otras funciones. Hay intención de que la ejecute.

0 NO ES SU TAREA: La persona no realiza la tarea. No hay intención de que alguna vez la ejecute.

Toda persona que ingrese será calificada luego de una etapa de entrenamiento de cuatro meses.

6.1.4. El Encargado de cada sector enviará dicha calificación al Responsable de RRHH para su correcto archivo y conservación.

6.1.5. En función de los resultados obtenidos en la evaluación del personal y de otras propuestas realizadas por el personal en general se identifican las necesidades de capacitación y el Responsable de RRHH



elabora un Plan de Capacitación anual según el RPG 03-01 “Plan de Capacitación”.

El Plan deberá ser aprobado por Dirección y se debe asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

En caso de que surja una necesidad de capacitación una vez ya elaborado el Plan, el Responsable de Recursos Humanos conjuntamente con el Representante de la Dirección, podrán incorporarlo al RPG 03-01.

El Responsable de Recursos Humanos deberá asegurar que toda persona afectada a cada actividad de capacitación se encuentre debidamente informada, y deberá asentar la causa de no asistencia en el Registro de Capacitación.

6.1.6. El Responsable de Recursos Humanos llevará registro de cada actividad programada en el RPG 03-02 “Registro de Capacitación”, asentando: tema, objetivo, disertante, fecha de realización y asistencia, etc.

6.1.7. En caso de formación externa debe adjuntarse al registro RPG 03-02 los antecedentes del capacitador, como ser: nombre, calificación, curriculum vitae, entre otros. En caso de que se extiendan certificados de capacitación no será necesario registrar la actividad en el RPG 03-02 ya que se consideran suficientes el certificado extendido y los antecedentes del capacitador.

6.1.8. El Responsable de Recursos Humanos junto a los Encargados de cada sector afectado deciden si se realiza una evaluación de eficacia, definiendo algún método adecuado para cada actividad, por el cual se evalué los resultados de la capacitación asentándolo también en el RPG 03-02. Los métodos más comunes son: encuestas, análisis de evolución en indicadores, auditorias, exámenes escritos, etc.



6.1.9. En el caso que la capacitación del personal se realice en el puesto de trabajo, no será necesario asentarlos en el RPG 03-01 “Plan de Capacitación” ni completar el RPG 03-

02 “Registro de Capacitación”. Este tipo de capacitación se demostrará mediante el RPG

03-03 “Calificación del Personal”.

6.2. Comunicación y motivación del personal

6.2.1. El Responsable de RRHH y el Representante de la Dirección definen elementos de motivación y comunicación que la Empresa brinda al personal a los efectos de asegurar que se sienta integrado y sea consciente de la importancia de su aporte para el logro de los objetivos.

Los elementos son:

- Paneles de Información.
- Canales de Comunicación directos con Dirección y Encargados para plantear problemas y proponer mejoras.
- Reuniones extra laborales con el personal
- Entrega de bolsos navideños, etc.

6.3. Recursos Técnicos

6.3.1. Dirección y el Representante de la Dirección elaboran un listado de los recursos con los que cuenta la Empresa para llevar a cabo sus distintas actividades. Los recursos son calificados por Dirección y los Encargados de los distintos sectores según su criticidad, éste concepto muestra que tan



importante es que ese recurso sufra un desperfecto o deje de funcionar bajo las condiciones adecuadas. La criticidad se califica en A (crítico) o B (no crítico o fácilmente reemplazable). Para el caso de recursos con criticidad A, el tipo de mantenimiento y con qué frecuencia debe realizarse, como así también, sus especificaciones técnicas, condiciones de seguras de uso, etc. se definen en el RPG 03-05 “Ficha de Especificaciones”.

6.3.2. El mantenimiento realizado a los recursos de criticidad A, es asentado en el RPG

03-06 “Ficha de Mantenimiento”, en el cual se deja constancia de la tarea realizada, como así también de posibles desviaciones detectadas, acciones preventivas, correctivas, etc.

6.3.3. Los registros RPG 03-05 y RPG 03-06 deben permanecer accesibles en los sectores correspondientes.

6.4. Ambiente de Trabajo.

6.4.1. RRHH y la Dirección deben gestionar las condiciones de ambiente de trabajo necesarias para lograr el correcto desenvolvimiento del personal en horas de trabajo. Para ello debe garantizar condiciones apropiadas de iluminación, ventilación, limpieza, orden, seguridad, disponibilidad de datos para el personal autorizado, proveer uniformes adecuados, canales de comunicación, etc.

6.4.2. El Responsable de RRHH y la Dirección deben garantizar la definición de un Plan de Emergencias y Siniestros, una “Brigada de Incendio” que indique cuales son los roles a tomar por cada empleado ante una emergencia y toda capacitación necesaria para orientar al personal en la actitud a tomar frente a una situación de emergencia. Dichas actividades podrán ser contratadas a profesionales matriculados en Higiene y Seguridad.



6.4.3. El Director Técnico, el Responsable de RRHH y los Encargados de los distintos sectores definen un Plan de Seguridad, Orden y Limpieza. La Dirección es responsable de proveer un ambiente de trabajo adecuado para el personal y estos son los encargados de mantener sus buenas condiciones. Mediante auditorías semestrales se verifican las buenas condiciones de Seguridad, Orden y Limpieza en cada uno de los sectores que componen la organización. Estas auditorías serán realizadas por un equipo auditor formado por personal independiente al sector afectado y deberá asentar su informe en el RPG 03-04 “Seguridad, Orden y Limpieza”.

6.4.4. Las tareas referentes a control de plagas (desinfección o asepsia, desratización, desinsectación, etc.), serán realizadas por personal especializado. Deberá asegurarse que el material utilizado o la metodología para realizar dicho control plagas, no afecte (contamine) los materiales de la Empresa (producto terminados, materiales de fabricación o productos en proceso de fabricación). El Director Técnico y el Responsable de RRHH definen un Plan anual de “Control de Plagas”. La información referente a las tareas realizadas (fecha, sectores afectados, responsable, productos utilizados, etc.), se asienta en el RPG 03-07 “Control de Plagas”, la documentación de los productos utilizados se adjunta a este registro. Dichas actividades podrán ser contratadas a profesionales matriculados.