
RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de aplicación corresponde al Trabajo Final de Graduación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Se desarrolla en la empresa Muriel S.A, cuya casa central se encuentra en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, y que posee seis sucursales más en las provincias de Entre Ríos, Santiago del Estero y Buenos Aires. Ésta organización, que posee más de 45 años de trayectoria en el mercado, se dedica a la comercialización y distribución exclusiva de productos Arcor.

El sector de logística y distribución de alimentos, donde se encuentra la empresa, es competitivo a nivel de calidad y precios, pero la preponderancia de la multinacional -Arcor S.A - facilita la colocación de los productos en los puntos de ventas, lo que ha permitido a Muriel S.A mantenerse y crecer con su estrategia de diferenciación.

El objetivo general del proyecto es crear el área de Recursos Humanos y surge como consecuencia del crecimiento experimentado por Muriel S.A, que desbordó su estructura y manifestó la necesidad de sistematizar los procesos de recursos humanos. Los elevados índices de ausentismo y rotación de personal, la baja motivación y los problemas de comunicación interna arrojados por el diagnóstico realizado, refuerzan ésta hipótesis. En caso contrario, si se siguiera con la gestión actual, los resultados económicos podrían verse menoscabados en un mediano plazo, condicionando el éxito de la empresa en términos de competitividad y rentabilidad.

El trabajo consta de una primera parte donde se describe la empresa y el sector, y de otra donde se propone el desarrollo del departamento propiamente dicho. Aquí, se describirán las funciones que implementará el área de recursos humanos, se realizará un diagnóstico de cada una de ellas en la actualidad y se propondrán planes de acción y herramientas para optimizarlas. Así mismo, se medirá la gestión mediante indicadores y medidas de desempeño, proponiéndose además, la confección de un presupuesto para el área, evaluando su impacto en los resultados finales de Muriel S.A.



I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se propone crear un área específica de Recursos Humanos para la empresa Muriel S.A, distribuidora exclusiva de productos Arcor.

El mecanismo de trabajo de la misma se sintetiza de la siguiente manera: la multinacional entrega, previo a la firma del contrato, un portafolio de productos lo suficientemente amplio, con exclusividad en la comercialización por zonas geográficas, con un margen adecuado para hacer un negocio rentable. Cabe destacar que la organización posee 6 sucursales, las cuales se encuentran situadas en las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Entre Ríos y Santiago del Estero, en las localidades de Santa Fe Capital, Rafaela, Campana, Concepción del Uruguay, Ceres y Añatuya, respectivamente.

El proyecto se aplicará sólo en la casa central Rafaela. De ésta forma se busca que la gestión de recursos humanos, así como la toma de decisiones esté centralizada con el objetivo de disminuir costos.

Como primer paso se propondrá una nueva modalidad organizacional, incluyendo al departamento de recursos humanos y se hará explícita la cantidad de personal que se requiere, así como sus capacidades, experiencia previa y tareas a desempeñar. Así mismo se realizará un breve diagnóstico de la situación actual de cada función, se determinarán las actividades que desarrollará el área y luego se propondrán cursos de acción a seguir (planes, encuestas, estructuras) para optimizar los resultados de cada función. Utilizando la información obtenida precedentemente, se desarrollarán indicadores y medidas para evaluar el desempeño.

El fin último del presente trabajo es lograr el desarrollo sostenido de la organización con una estructura formal, dándole preponderancia al área de recursos humanos, como base para optimizar la gestión y continuar con el liderazgo del sector.

OBJETIVO GENERAL:

Crear el departamento de Recursos Humanos en la empresa Muriel S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❑ Crear el departamento de Recursos Humanos para el primer semestre de 2007.
- ❑ Diseñar y describir los puestos de trabajo, tareas y funciones específicas para el departamento de Recursos Humanos, para el segundo trimestre de 2007.
- ❑ Diseñar indicadores y medidas para la evaluación de la gestión del área en particular y de los Recursos Humanos en general, durante el año 2007.
- ❑ Diseñar la estructura y procesos de seguimiento, control y corrección de indicadores.
- ❑ Elaborar el presupuesto para el área de Recursos Humanos y medir la incidencia en el resultado final de la empresa.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

- ❑ **NOMBRE DE LA EMPRESA:** Muriel S.A
- ❑ **CASA CENTRAL:** Roque Sáenz Peña 45, Rafaela, Santa Fe.
- ❑ **SUCURSALES:**
 - Santa Fe Capital(Santa Fe)
 - San Carlos (Santiago del Estero)
 - Añatuya (Santiago del Estero)
 - Ceres (Santa Fe)
 - Concepción del Uruguay. (Entre Ríos)
 - Campana (Buenos Aires)
- ❑ **RUBRO:** Distribuidor mayorista exclusivo de productos Arcor.
- ❑ **CANTIDAD DE EMPLEADOS:** 197.
- ❑ **CARTERA DE CLIENTES:** 9.482 puntos de venta, distribuidos en supermercados, kioscos, drugstores, almacenes, autoservicios, colegios y estaciones de servicios.
- ❑ **PERMANENCIA EN EL MERCADO:** 46 años.
- ❑ **FACTURACIÓN ANUAL PROMEDIO:** \$40.000.000.
- ❑ **TELÉFONO GRATUITO PARA CONSULTAS DE CLIENTES:** 0800-444-1040.

RESEÑA HISTÓRICA

Para comprender mejor los valores y la cultura organizacional se presenta el siguiente resumen de la historia y evolución de la empresa:

La empresa MURIEL S.A., conformada por dos familias residentes en la localidad de Rafaela, inicia sus actividades en 1961 como distribuidores mayoristas de cigarrillos y productos para kioscos. En esa fecha comienza su relación comercial con Arcor, primero como mayorista y luego como distribuidor exclusivo.

El crecimiento vertiginoso de éste grupo empresario llevó a formar dos estructuras de ventas, una para Arcor y otra para cigarrillos y el resto de los productos que la distribuidora comercializaba.

En 1992 los socios tomaron la decisión de separarse, obteniendo uno de ellos la distribución exclusiva de Arcor. Esta fragmentación generó un nuevo desafío “crecer en los montos de facturación”, desafío que se repite para estos días y que se encuentra reflejado en los resultados.

La relación Arcor-Red de Distribuidores:

Según la opinión del Director General¹ de la empresa, “en una distribución no alcanza con conocer el oficio o tener buena voluntad, si bien son elementos que contribuyen... lo más importante para garantizar la continuidad es que resulte rentable, y Arcor nos ofrece un negocio rentable...”

El trabajo de la organización implica:

- ❑ tener la mayor cobertura física semanal posible (efectividad en las visitas).
- ❑ lograr el mejor mix posible en el punto de venta.
- ❑ colocar los productos adecuados en los lugares y momentos precisos y al menor costo posible.

¹ Entrevista realizada al gerente general, Oscar Muriel, 24/08/2006

Para llevar a cabo esto, la empresa aporta su especialización en ventas y su eficaz servicio de reposición y repartos. Como distribuidores consideran importante tener muy en claro el concepto de “servicio“, facilitarle las cosas a sus clientes, ser simples y efectivos y lograr posicionarse en la “zona caliente” del negocio. Una buena distribución optimiza costos, tiempos y aporta mayores controles.

Tanto Arcor, sus distribuidores y los puntos de ventas comparten un objetivo ambicioso: “agregar valor para fortalecer el vínculo y fidelizar a sus clientes”.

Según la perspectiva de sus dirigentes es importante:

- ❑ el trabajo en equipo y la capacitación tanto propia, de sus empleados y sus clientes (acerca de cómo exhibir para vender más).
- ❑ reconocer el esfuerzo, los logros y retribuirlos.
- ❑ manejar valores claros como:
 - ✓ **Integridad:** implica consistencia entre ideas, palabras y acciones y convicción frente a situaciones comprometidas o riesgosas.
 - ✓ **Honestidad:** requiere evitar privilegiar los intereses personales frente a terceros y establecer límites claros para fijar la transparencia de los negocios.
 - ✓ **Pertenencia:** demanda colaboración con el desarrollo de una cultura que le de continuidad al desarrollo individual e integral de sus miembros.
 - ✓ **Comunicación:** implica compartir información con los integrantes de la organización, transmitiendo de una manera clara, completa, precisa y oportuna, monitoreando que haya sido comprendida.

MISIÓN

“Ser el proveedor preferido en servicio de comercialización y distribución de productos de consumo masivo, visitando todas las bocas de expendio minorista, logrando una efectividad de atención del 95%, con la máxima cobertura de productos posibles, con la mejor exhibición competitiva y un esquema líder en servicio”.

ESTRUCTURA

Integran la empresa 197 personas distribuidas en 6 sucursales, las cuales se encuentran situadas en las provincias de Santa Fe, en la ciudad de Rafaela (Casa Central) y Santa Fe capital, Buenos Aires, en la ciudad de Campana, Entre Ríos, en la ciudad de Concepción del Uruguay y en Santiago del Estero en las localidades de Ceres y Añatuya².

El personal de la empresa esta conformado por:

- 90 vendedores.
 - 10 supervisores.
 - 23 reposidores y promotores.
 - 30 repartidores.
 - 22 personas en el depósito.
 - 16 administrativos.
 - 6 responsables de sucursales.
-
- El 72,58% de la plantilla de empleados se desempeña en la función de comercialización
 - La atención llega a 9482 puntos de ventas, distribuidos en las provincias anteriormente mencionadas.
 - El 25 % de la facturación se origina en las ventas a las cadenas regionales de supermercados y autoservicios, donde se enfatiza el desarrollo de ventas de caramelos y bombones a granel, de alfajores agrupados y de golosinas y chocolates en general fuera de sus presentaciones habituales (ventas directas). Tanto en alimentos como en galletitas la competencia es mayor.

ESTRATEGIA

La estrategia que posee la empresa es de **diferenciación** y se sustenta en la imagen del producto, en la comunicación con el mercado y en la comercialización.

² Ver anexo 1



En su carácter de distribuidora, la estrategia general de Muriel S.A, con la cual se diferencia de sus competidores, es llegar la mayor cantidad de veces al punto de venta, al menor costo.

Hoy en día el nivel económico de los formatos minoristas como kioscos y *drugstores*, no le permite realizar compras mensuales o quincenales, como sí lo hacían anteriormente, es por ello, que la clave es llegar al punto de venta con más frecuencia que el competidor.

De esta manera, con un mínimo de 2 visitas semanales (1 día ofreciendo golosinas y alimentos y otro día galletitas y chocolates) se focalizan las ventas y se mejora la cobranza, evitando que los clientes se dirijan a los mayoristas tipo maxiconsumo.



II. MARCO TEÓRICO

ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

El análisis industrial y competitivo según Thompson y Strickland³ “es una herramienta que utiliza diversos conceptos y técnicas para obtener una clara imagen de las cambiantes condiciones industriales y de la naturaleza y el poder de las fuerzas competitivas. Constituye una forma de pensar estratégicamente acerca de la situación general de una industria y de sacar conclusiones para saber si la industria es una inversión atractiva para los fondos de la compañía.

Se considera el enfoque de estos autores, ya que el conjunto de respuestas a estas preguntas va a permitir se conozca el entorno circundante de una compañía y se cree la base para que la estrategia concuerde con las cambiantes condiciones de la industria y con las fuerzas competitivas. El análisis integral de todas las respuestas permitirá un profundo estudio del sector en cuestión y será de vital importancia para decidir si es conveniente ingresar o no al mismo.

ANÁLISIS DE PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Siguiendo el enfoque de Thompson y Strickland⁴, “uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitivas y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria.”

1. RIVALIDAD ENTRE LOS VENDEDORES EN COMPETENCIA

Por lo general, la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la lucha competitiva entre las compañías rivales. El poder de esta fuerza queda establecido por la energía con que los vendedores usen las armas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales.

2. LA FUERZA COMPETITIVA DEL INGRESO POTENCIAL.

³ Thompson, Arthur A. Jr. Y Strickland A.J III., “Administración Estratégica”, Mc Graw-Hill, 2001, México, Pág.45.

⁴ Thompson, Arthur A. Jr. Y Strickland A.J III., Op. Cit, pág 90

Las empresas que ingresan en un mercado aportan una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer un lugar seguro en el mercado y a veces recursos importantes para competir. La gravedad de la amenaza del ingreso a un mercado en particular depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso.

3. LA FUERZA COMPETITIVA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Con mucha frecuencia, las compañías de una industria se encuentran en estrecha competencia con compañías de otra industria, debido a que sus productos respectivos cubren la misma necesidad. La amenaza competitiva que imponen estos productos es fuerte cuando sus precios son atractivos, los costos por el cambio para los compradores son bajos y los compradores creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características.

4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES

El hecho de que los proveedores en una industria constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones en el mercado, en la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan. Los proveedores de una industria constituyen una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si pueden afectar a la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas o por la calidad y el rendimiento de los artículos que abastecen.

5. EL PODER DE LOS COMPRADORES

La fuerza competitiva de los compradores puede ser muy poderosa o muy débil. Los compradores tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones. Se convierten en una fuerza mayor cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es de vital importancia y no puede faltar para realizar un completo análisis externo, ya que permitirá determinar si una industria es rentable a largo plazo, permite comprobar que una industria es única y dinámica y que cada fuerza competitiva esta formada por una serie de determinantes estructurales, la idea es que

una organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO COMPETITIVO

Según Thompson y Strickland⁵ los factores clave del éxito (FCE) son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en una industria en particular. Los FCE identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y aptitudes con mayores posibilidades de rentabilidad.

ANÁLISIS FODA

Continuando con el enfoque de Thompson y Strickland⁶, “el análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. Este análisis resalta el punto de que la estrategia debe lograr un buen ajuste entre la capacidad interna de una compañía (sus puntos fuertes y débiles) y su situación externa (reflejada en parte por sus oportunidades y amenazas).

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones en las cuales desempeñan determinados roles.

Según Idalberto Chiavenato⁷ el contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menos tiempo posible, con

⁵ Thompson, Arthur A. Jr. Y Strickland A.J III. Op Cit Pág 75

⁶ Thompson, Arthur A. Jr. Y Strickland A.J III. Op Cit pág 112

⁷ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”, 5ª Edición, McGrawHill, abril 2000. pág 126

el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- **DISEÑO DEL PUESTO**

El diseño del puesto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del puesto. En el fondo, el diseño de los puestos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

En lo que respecta a éste tema, Chiavenato⁸ sostiene que “el concepto de puesto se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función”.

- **Tarea:** actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.
- **Atribución:** actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un puesto. En general, se refiere a puestos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- **Función:** conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del puesto ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un puesto, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- **Puesto:** conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre

⁸ Idalberto Chiavenato Op Cit. Pág 291

el puesto y los demás puestos de la organización. En el fondo, son las relaciones entre dos o más personas.

- **RECLUTAMIENTO DE PERSONAS**

Según Chiaventato⁹ “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Según Idalberto Chiavenato,¹⁰ la selección es la elección de individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados, los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

- **INDUCCIÓN**

Tomando a los autores Werther y Davis¹¹ Los procesos de inducción u orientación se enfocan no sólo en la ubicación de un individuo determinado, sino también en el fomento

⁹ Idalberto Chiavenato Op. Cit 208

¹⁰ Idalberto Chiaventado Op. Cit. Pág 238

¹¹ William B. Werther, Jr. Keith Davis, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Julio de 2000. pág 214.

de determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada e idónea para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo.

Las entrevistas disminuyen las brechas psicológicas entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que una persona espera encontrar y la realidad que efectivamente enfrenta, recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. La acción que los empleados nuevos llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es un proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Según los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

- **HIGIENE Y SEGURIDAD**

Es pertinente distinguir ambos conceptos:

- **Higiene:** Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Conformar un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.¹²

¹² Carina Corrales “Seguridad e Higiene en el trabajo” www.gestiopolis.com 25/02/2007

- **Seguridad:** Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.

La seguridad es responsabilidad de Línea y una función de staff. Cada supervisor es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las áreas.¹³

- **CAPACITACIÓN**

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación, lo que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.¹⁴

- **COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación y la información en el seno de la empresa son una respuesta en términos del management a la creciente complejidad de la propia empresa. La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.

¹³ www.gestiopolis.com 25/02/2007

¹⁴ William B. Werther, Jr. Keith Davis, Op. Cit. pág 241.

Su principal función es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management, pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y competitividad en sus recursos humanos.

Los principios de gestión de la comunicación interna son:

- ❑ Su integración en el management de la compañía.
- ❑ La evaluación permanente del clima interno.
- ❑ La adopción de un enfoque estratégico.¹⁵

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA O CORPORATIVA**

Es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

Bajo este concepto de administración y de *management* se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

ALGUNOS INDICADORES A UTILIZAR

Los indicadores que se presentan a modo de ejemplo son propuestos por Idalberto Chiavenato¹⁶

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

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

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación

¹⁵ Justo Villafañe, “Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas”, 3era edición, Ediciones Pirámide, Madrid año 2000. pág 238.

¹⁶ Idalberto Chiavenato Op Cit pág 203

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

Donde

A= administraciones de personal durante el periodo considerado (entradas).

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

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

El índice expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

AUSENTISMO

Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

Cálculo del índice de ausentismo

El índice de ausentismo señala un porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice puede calcularse mediante la ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de días/hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{promedio de trabajadores} \times \text{días de trabajo}}$$

Esta ecuación tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo.



Los indicadores son herramientas sumamente útiles e imprescindibles hoy en día, pero sólo si son bien utilizadas. Para apreciar el curso de una organización, los factores de éxito o puntos débiles de un proceso, todo debe ser medido y gestionado correctamente para optimizar resultados.



III. METODOLOGÍA

Con el planteamiento de la metodología del Trabajo Final de Graduación se propone determinar cómo se va a desarrollar el proyecto, los tipos de análisis y técnicas que se utilizarán, las herramientas a diseñar y los cursos a implementar.

El primer paso para abordar el análisis consiste en realizar un estudio profundo de la organización en cuestión y su entorno, en el cual se utilizarán instrumentos como Análisis Industrial y competitivo, Análisis de poder de las fuerzas competitivas, identificación de los Factores Clave del Éxito de la Industria, Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y Análisis interno. Para ello se recurrirá a fuentes secundarias como Internet, revistas del sector alimenticio, documentos y estudios de consultoras e informes propios de la empresa.

Los temas a tratar para el estudio del área de recursos humanos, se dividirán en internos (enfoque endógeno de la administración de recursos humanos) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno). Las técnicas a manejar en el ambiente interno son análisis de la estructura existente; el estudio de múltiples estructuras organizaciones con la función de recursos humanos ubicada de distintas formas, con sus ventajas y desventajas respectivas; análisis, descripción y evaluación de cargos; higiene y seguridad en el trabajo; encuesta de satisfacción, evaluación de desempeño; creación de indicadores para medir la gestión de departamento de recursos humanos y luego en base a eso determinar el impacto en los costos y beneficios que tiene la implementación de todo el sistema. En cuanto a las técnicas a implementar en el ambiente externo se encontrarán a saber, la investigación del mercado laboral, investigación de salarios y beneficios y herramientas de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

Los métodos para la recolección y relevamiento de información serán todas fuentes primarias, entre ellas las más utilizados serán entrevistas individuales y grupales, encuestas de satisfacción, confección de cuestionarios y métodos de observación directa.

Las preguntas para el diagnóstico realizadas al personal de la empresa que se muestran en el Anexo 4, varían entre dos tipos. Las preguntas *cerradas*, que se contestan con una sola

palabra o eligiendo de una serie de ellas y preguntas *hipotéticas*, donde se presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso o ejemplo, para que lo resuelva.

Las entrevistas a los Gerentes, para recabar información acerca de puntos determinados, fueron realizadas mediante preguntas *abiertas* (Anexo 10), debido a que facilitan que el entrevistado se exprese sobre un tema, permitiendo además obtener más información y evaluar otros aspectos como la modalidad de expresión, capacidad de síntesis y expresión corporal entre otros.



IV. ANÁLISIS DEL SECTOR

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El sector al que pertenece Muriel S.A es el de la distribución y logística. El mismo se define como la gestión coordinada del flujo de materiales e información que se produce, por un lado, entre los aprovisionamientos de materias primas y semiproductos, pasando por las actividades de transformación, hasta que los productos finales son entregados al cliente, contemplando en su caso el servicio postventa a lo largo de la vida del producto y, por otro, en sentido inverso, desde que el cliente ha usado el producto, gestionándose su recogida y posterior transformación (destrucción y reutilización, debido a la preocupación medioambiental existente)”.

Según Roberto Destéfano, especialista en logística del comercio internacional y miembro de la Asociación Argentina de Logística Empresarial (Arlog), “esta modalidad tiene sus orígenes a nivel mundial en la década del ‘80 y surgió como consecuencia de la contenedorización¹⁷ e integración de los sistemas de transporte. También influyeron las exigencias de entregar productos just in time (justo a tiempo), los costos en ascenso y la creciente complejidad y celeridad de las operaciones”.

Argentina no estuvo al margen de la tendencia. La concentración se vio favorecida en la década del ‘90 en los momentos de la recesión del mercado interno -que impulsó en muchos casos las fusiones y asociaciones de distintos operadores locales- y, más tarde, con el auge exportador, que incrementó la demanda de este tipo de servicios.

Los servicios de logística enfrentan un momento clave, en transición desde los problemas de los últimos tiempos hacia un despegue como al que el sector aspira y por el cual, aunque con intermitencias y limitaciones, viene trabajando.

Los principales déficits de estructura están centrados en la falta de espacios operativos suficientes, de unidades adecuadas, de equipamiento moderno para la operación y de personal debidamente capacitado.

¹⁷ Contenedorización: consiste en la acomodación de los palets (bandeja de carga de soporta los embalajes) en el contenedor y su respectivo aseguramiento.

Esto es agravado por una baja inversión en infraestructura logística, que obliga a un gran esfuerzo para evitar el colapso y la consiguiente pérdida de control del crecimiento de las operaciones.

Según el especialista Carlos Musante “el 2007 tiene características de bisagra porque comienza a haber metros cuadrados operativos, equipamientos y vehículos. También en éste año crecerán los flujos y la inversión, pero a nuevos valores de reposición, lo que obliga a estar atento. Éste escenario es un punto de partida para encarar cambios y usar nuevas herramientas.

Se destaca la tendencia hacia las mejores prácticas en rubros como los códigos de barra, los espacios y las góndolas; el avance de las tecnologías sobre pronósticos de demanda, niveles de servicios e inventarios; una revisión del concepto de supply chain management¹⁸, el desenvolvimiento de los indicadores logísticos de gestión, una mejora sustancial en materia de recursos humanos, buscando cuidar a la gente, reducir la informalidad y la evasión; desarrollo del sector de los operadores inmobiliarios especializados en atender la demanda logística y un tratamiento adecuado de asuntos como la piratería del asfalto y otros vinculados con el tránsito.

Con tasas de crecimiento del PBI que cerrarán en niveles superiores al 8%, un incremento del consumo privado del orden del 7,2% durante el tercer trimestre del año 2007 y un comercio exterior global, que ese mismo año perforaría el techo de los 45.000 millones de dólares¹⁹, la logística comienza a sentir a fondo el efecto derrame del buen curso macroeconómico.

Según la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), el crecimiento del sector logístico se muestra en el siguiente cuadro.

¹⁸ Supply chain management: gestión de la cadena de suministro.

¹⁹ Fuente: CEDOL (Cámara Empresaria de Operadores Logísticos)

La logística, en la cresta de la ola

Operadores miembros de CEDOL

	2004	2006
Facturación en millones de u\$s	500	700
Empleados	6.800	15.500
Flota en unidades	8.000	9.000
Superficie disponible en miles de m ²	1.400	1.500

Fuente: CEDOL

INFOBAE

ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

- **RIVALIDAD ENTRE LOS VENDEDORES EN COMPETENCIA**

A nivel competidores es importante mencionar que la rivalidad entre los mismos tiende a intensificarse. El avance de multinacionales como KRAFT y CADBURY-ADAMS hacia la comercialización y distribución, con mayores centros de distribución en el país, con mejora en el mix de productos y planes de fidelización al canal tradicional y de otros mayoristas con fuerte penetración regional debido a una logística en desarrollo.

La competencia con otros distribuidores locales de diferentes marcas tiende a incrementarse, ya que cada vez existen más que logran un crecimiento mayor de tamaño y capacidad. Ésta rivalidad es intensa debido a que todos pretenden ofrecer un mayor nivel de rentabilidad al minorista para que el mismo se focalice en los productos de la empresa y adopte una actitud proactiva a la hora de realizar el esfuerzo de venta.

Según el Oscar Muriel, Gerente General:²⁰ “hoy, dentro de éste canal, la lucha es contra mayoristas de Buenos Aires que han instalado sucursales en el interior del país como Jaguar y MaxiConsumo. Éstos operan con publicaciones de ofertas para captar nueva clientela, basándose fundamentalmente en productos con marca reconocida, dentro de la cual siempre utilizan a Arcor como punto de atracción. Incluso cabe remarcar que sobre un total de 26 ofertas, 19 corresponden a Arcor, con precios bajos en general. Emiten facturas tipo B y atraen a nuestros clientes debido a que no los individualizan ni les cobran las percepciones correspondientes”.

La clave es conocer el margen de rentabilidad ofrecido por el competidor, lo que es resultado de permanentes relevamientos de mercado. La rivalidad tiene un alto grado de volatilidad e impredecibilidad, ya que los competidores varían continuamente sus estrategias y recursos, en todos los casos definidos por las prioridades corporativas de las multinacionales que representan.

²⁰ Entrevista realizada al Gerente General de Muriel S.A el 5/02/2007

La rivalidad es intensa, debido a que los márgenes de rentabilidad son pequeños y aumentar la cobertura de mercado, así como también disminuir los precios, son acciones que demandan de un gran esfuerzo. Se debe apelar a trabajar con altos niveles de eficiencia para mantener la posición competitiva en el mercado.

Las grandes inversiones del grupo Arcor como la compra de la empresa Bagley, y recientemente La Campagnola, amplían el mercado y presenta nuevos desafíos, que accionados con inteligencia representarán mayores ventas y un porcentaje de participación en el mercado superior a sus rivales²¹.

- **EL PODER DE LOS PROVEEDORES**

Con respecto a la relación establecida con Arcor mediante el contrato de distribución exclusiva, podemos decir que la empresa dispone de un escaso poder de negociación, ya que solo se pueden convenir operaciones puntuales. Sin embargo, existen descuentos por canal distribuidor (los más altos, 22%, comparados con los descuentos realizados a los supermercados y a los mayoristas, 10%, por pago y bonificaciones por productos. La cuantía de los mismos es pequeña por unidad, pero significativa en el volumen total.

La empresa es consciente de que la exclusividad genera no sólo beneficios sino una elevada dependencia. No obstante a lo largo de los años se ha ido construyendo un sólido vínculo, que muchas veces va más allá de los negocios, y que hace que las perspectivas futuras impliquen un crecimiento mutuo.

Otro de los proveedores importantes lo constituyen las concesionarias de vehículos como camiones y utilitarios, imprescindibles en un negocio como la distribución. Aquí el poder de negociación aumenta, ya que para las empresas que poseen al menos cinco camiones, a la hora de comprar otro, las terminales otorgan un 10% de descuento, lo que significa una palanca financiera importante.

- **EL PODER DE LOS COMPRADORES**

²¹ Los competidores por productos se muestran en el anexo 2.

La fuerza competitiva de los compradores es muy débil, ya que la mayoría no puede influir en los precios y otros términos favorables. La excepción la constituyen los grandes compradores como los Supermercados que influyen con el tamaño y volumen y obtienen beneficios en los precios, plazos y demás condiciones.

El costo de cambiar de marca es alto, porque Arcor tiene un fuerte liderazgo en el mercado, los productos, sobre todo en la línea de chocolates y golosinas son muy diferenciados por lo cual los compradores que lo intenten, incurrirán en altos costos. Con esto se quiere decir que los minoristas tienen escaso poder de negociación y margen maniobra a la hora de su elección sobre la compra de los productos, ya que si optan por la no compra, el consumidor final que demande ese artículo, cambiará rápidamente de kiosco, almacén o supermercado según el caso.

- **LA FUERZA COMPETITIVA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los “productos sustitutos” de Muriel S.A tomando como eje de análisis a las empresas, son las grandes cadenas regionales de supermercados e hipermercados con alto poder de negociación que puedan realizar sus compras en forma directa a Arcor.

Ello, eliminaría la necesidad de contar con intermediarios como Muriel S.A, ya que al comprar en forma directa, se abaratan costos provenientes del transporte, lo que se traduciría en menores costos para el minorista y en menores precios para el consumidor final.

Esto, instauraría una amenaza competitiva poderosa, ya que la simplificación, al suprimir eslabones de la cadena de distribución, redundaría en beneficios de tiempo, costo, calidad y rendimiento para estos posibles ingresantes, generando cuantiosas pérdidas y la casi desaparición de la empresa en cuestión.

Una forma de contrarrestar la fuerza de éste producto sustituto, es la determinación por parte del municipio de cada ciudad de una ordenanza que regule la radicación de éstas cadenas de hipermercados con el objetivo de no perjudicar a los supermercadistas locales y también a los distribuidores mayoristas como es el caso de Muriel S.A.

“Publicaciones de productos Arcor en revistas de circulación masiva”

“Entendemos que esta es la principal causa que motiva conflictos permanentes respecto a nuestro sistema de distribución en el siguiente aspecto: éstas revistas con publicaciones de precios al público de productos Arcor , que en varios casos están por debajo de nuestras listas de venta sin IVA al minorista,(Wall Mart, Carrefour, Disco, Norte, San Cayetano, Bienestar, Marcos, etc.) son repartidas casa por casa dentro de la región, cayendo en manos de nuestros clientes, quienes las utilizan para exigir idénticas condiciones a la hora de la visita de nuestro vendedor. Ésto produce un desgaste en la relación con el cliente y a la vez un desprestigio para nuestra fuerza de ventas.

Además creemos que a la hora de efectuar las negociaciones con Supermercados atendidos en forma directa por Arcor, la multinacional tiene capacidad y fortaleza como para que sus operadores cierren acciones y elaboren estrategias, sin necesidad de tener que participar de todas las publicaciones, y recordando que debemos preservar ciertos márgenes de marcación, para mantener un eficiente sistema de distribución.

Por otra parte el hecho de salir a solucionar problemas de precios con nuestros clientes a posteriori de las publicaciones, va generando un estado de insatisfacción que a la larga se traduce en una desconfianza hacia el distribuidor.

En nuestro caso, nosotros atendemos cadenas de Supermercados de la envergadura de QUIJOTE (Rafaela), PINGÜINO (Rafaela), MALAMBO (Gualedaychú), RICCIO (Concepción), EL TUNEL, J.K. KILGELMAN, BUEN GUSTO, PETRELLI, (Santa Fe), en los cuales participamos con una facturación muy importante (siendo en algunos casos el principal proveedor), resultaría conveniente conocer de antemano cómo accionará Arcor sobre sus cuentas directas a fin de coordinar políticas de precios uniformes.”²²

- **LA FUERZA COMPETITIVA DE ENTRADAS POTENCIALES**

La gravedad de la amenaza del ingreso es baja, ya que las barreras de entradas son altas: los altos costos fijos; los requerimientos de capital (infraestructura, flota de camiones, capital de trabajo); el acceso a la tecnología y al conocimiento especializado; los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia (dado por los años de actividad y permanencia en el rubro); la preferencia por la marca y la lealtad de los clientes (por el buen posicionamiento y la fortaleza de la marca Arcor y el sólido vínculo establecido con ella y con los clientes) y el

²² Entrevista realizada al Gerente de Comercialización Alberto Muriel el 19/03/2007

acceso a los canales de distribución (sucursales en distintos puntos del país, una estructura preparada para ello y un sistema logístico eficiente y que ha dado muy buenos resultados).

Todos estos factores se conjugan y hacen difícil que un entrante potencial esté dispuesto a desafiar estos problemas de las barreras de entrada.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE MURIEL S.A²³

- Sólida red de distribuidores.
- Entrega en tiempo y forma a los detallistas. Visita al cliente dos veces por semana para satisfacer sus necesidades.
- Mayores y mejores espacios en góndola en los comercios minoristas.
- Fuerza de venta capacitada.
- Exactitud en la toma de pedidos de los compradores con la utilización por parte de los vendedores de workabout o handhells.²⁴
- Sistemas de información fiables (Arcor Net y sistemas de gestión a medida).

²³ Entrevista realizada al Gerente General Oscar Muriel el 19/03/2007

²⁴ Computadoras de mano, conectadas al sistema, desde las cuales los vendedores pueden consultar stock, precios, etc y mandar la orden de facturación en forma instantánea.



V. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA proporciona una perspectiva de la posición de negocios de la empresa. Si bien durante el desarrollo del trabajo se han ido mencionando tanto fortalezas y debilidades como amenazas y oportunidades; en esta sección se presentan a modo de resumen las principales:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● EXPERIENCIA Y KNOW HOW EN DISTRIBUCIONES DE CONSUMO MASIVO. ● SOLIDEZ ECONOMICA/FINANCIERA. ● ESTRUCTURA DE PROMOCIÓN Y REPOSICIÓN. ● COBERTURA FÍSICA (ABARCA 9482 PUNTOS DE VENTAS, LLEGANDO AL 60% DE ELLAS CON 2 VISITAS SEMANALES). ● CLIENTES FIELES. ● ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN, DADA LA FUERZA DE LA MARCA. ● ACCESO A CRÉDITO. ● EXCELENTE RELACIÓN FABRICANTE-DISTRIBUIDOR. ● AMPLIA VARIEDAD DE PRODUCTOS (MÁS DE 600). ● IMAGEN POSITIVA EN LA REGIÓN. ● 46 AÑOS DE TRAYECTORIA 	<ul style="list-style-type: none"> ● FALTA DE PERSONAL FORMADO PROFESIONALMENTE, ESPECIALMENTE EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN. ● INEXISTENCIA DE UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ● FALTA DE UNA PLANIFICACIÓN FORMAL Y SISTEMÁTICA. ● ESCASA DESCENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.

<p>EN EL MERCADO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EXCLUSIVIDAD QUE PERMITE OPERAR CON UN MÁRGEN MAYOR QUE LOS MAYORISTAS. ● ACEPTACIÓN EN EL MERCADO DE LOS HELADOS ARCOR. 	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● EXPANSIÓN HACIA OTRAS PROVINCIAS Y CIUDADES. ● DESARROLLO EN LOS MERCADOS DE BRASIL Y MÉXICO. ● INSERCIÓN EN EL MERCADO DE LOS SUPER CONGELADOS. ● PRÓXIMO LANZAMIENTO DE LA LÍNEA DE SNACKS. ● LA ALIANZA ESTRATÉGICA DE ARCOR CON BAGLEY²⁵ SIGNIFICA EL MANEJO DEL 60% DEL MERCADO DE GALLETITAS, LO CUAL PERMITE INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS ACTUAL. ● COMPRA DE LA CAMPAGNOLA, LO QUE SE TRADUCE EN INCREMENTO DE LOS MÁRGENES DE VENTAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ● CADENAS REGIONALES DE AUTOSERVICIOS QUE SE CONVIERTEN EN CUENTAS DIRECTAS DE ARCOR. ● CRECIMIENTO EN ALIMENTOS DE LAS MARCAS BLANCAS (PROPIAS DE CADA SUPER/HIPERMERCADO) QUE DEBIDO A SUS MENORES COSTOS RESULTAN MAS BARATOS. ● PRESIÓN DEL SINDICATO DE CAMIONEROS PARA PASAR A LOS REPARTIDORES A SU GREMIO, LO QUE SIGNIFICARÍA UN ALTO INCREMENTO DE COSTOS LABORALES, QUE SE TRADUCIRÁN ES SUBAS DE PRECIO.

²⁵ Ver anexo 3

CONCLUSIONES DEL FODA

Como se observa claramente en la matriz, la empresa en cuestión, Muriel S.A, posee una serie de características positivas plasmadas en las fortalezas que se describen. Cuenta con recursos financieros y humanos y con una estructura sólida que le permite hacer frente a la creciente demanda y a las contingencias que le plantea éste mercado tan competitivo.

El crecimiento exponencial que ha sufrido el Grupo Arcor es determinante como una oportunidad, que ha sido en todos los casos aprovechada eficazmente por la empresa en estudio, ya sea por sus 46 años de trayectoria en el mercado, por su excelente relación con el fabricante o por su sólida imagen en la región.

Las debilidades relacionadas con la plantilla, podrán ser superadas con la creación de un área de Recursos Humanos desarrollado en el presente Trabajo Final de Graduación, lo que otorgará más formalidad a la organización, redundará en beneficios cuantitativos y cualitativos sostenibles a largo plazo y permitirá aprovechar las oportunidades de penetración en otros mercados con una estructura humana sólida y con una plantel profesional capacitado. De ésta forma también se podría solucionar una debilidad que es la escasa descentralización de la toma de decisiones.

El próximo lanzamiento que realizará Arcor de la línea de Snacks, es una importante oportunidad que podrá ser aprovechada por la capacidad de Muriel S.A.

La estrategia transitará por negociar un lugar de privilegio en los exhibidores de los comercios minoristas, mantener un stock en planta no superior a 7 días, realizar entregas semanales y pedidos anticipados con un mínimo de 15 días y definir una clara política de devoluciones.

Se podrá sacar ventaja de la estructura de comercialización que posee la empresa, determinando los dos tipos de ventas:

- 1) Venta en caliente²⁶: en los principales 200 PDV (considerando un distribuidor y/o sucursal de 1500 clientes), automatizando la misma, proponiéndole al cliente el manejo

²⁶ Venta con la mercadería dentro el camión.

del exhibidor , recambio de productos antes del vencimiento y una rentabilidad piso del 30 % . Una visita semanal , o mayor frecuencia cuando lo requiera.

2) Preventa: al resto de los clientes que se definan en el universo.

Como en éstos casos el producto se entregaría con el resto de la mercadería, se resolverá :

- si van a tener o no exhibidor
- quién es el responsable de controlar el vencimiento.
- si se acepta o no devoluciones.

“Si bien creo que es la manera más fácil de ganar mercado por que estaríamos llegando a PDV donde Pepsico no llega, no aceptaría devoluciones”²⁷.

Concluyendo, se puede decir, que la empresa atraviesa una etapa de crecimiento y expansión, por lo cual si Muriel S.A pretende estar a la altura de las circunstancias y responder a las necesidades que le plantea el mercado, debe comenzar por una planificación seria y estratégica, haciendo hincapié en el departamento recursos humanos y en las funciones que desempeñe, como motor para impulsar el trabajo eficiente en distribución y comercialización y así lograr ampliar los márgenes de rentabilidad.

²⁷ Entrevista a Gerente de Comercialización 19/03/2007



VI. PROPUESTA

Considerando a Muriel S.A como una pyme, que si bien logra cumplir con sus propósitos financieros y de gestión administrativa y comercial adecuadamente, carece de un departamento de Recursos Humanos propiamente dicho; esto quiere decir que algunas de las funciones se cumplen, pero de manera no profesionalizada.

En la casa central Rafaela, dónde se lleva a cabo el proyecto de creación del departamento de recursos humanos se desempeñan *50 personas*, y para el fin de recabar la información y analizarla correctamente se presenta la siguiente división:

- ❑ 7 personas se desempeñan en el **NIVEL SUPERIOR**.
- ❑ 6 personas son **ADMINISTRATIVOS**.
- ❑ 20 personas trabajan en el área de **VENTAS**.
- ❑ 17 personas pertenecen al **NIVEL OPERATIVO**.

DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS EN MURIEL S.A²⁸

CARACTERÍSTICAS DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL

- ❑ En cuanto a la *antigüedad* de la plantilla en la organización, cabe destacar la marcada diferencia que presentan los niveles superior, administrativo y ventas, con el nivel operativo. En el primer caso, el porcentaje que supera los 3 (tres) años de labor en Muriel S.A es superior al 80%, mientras que en el nivel operativo sólo el 29% cumple la misma condición.
- ❑ En el nivel superior, sólo el 14% presenta *título universitario*, mientras que en los niveles restantes, el porcentaje de profesionales es nulo.
- ❑ El total del plantel está en relación de dependencia.

ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ❑ No existen datos o información detallada acerca del nivel de desempeño del personal.
- ❑ Las áreas administrativa, de comercialización y operativa acusan que sólo “*algunas veces*” entienden lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo.

²⁸ El cuestionario mediante el cuál se obtuvieron los datos para la siguiente conclusión así como los gráficos respectivos se encuentran en el Anexo 4.

- ❑ Dentro del nivel operativo, más del 40% de los trabajadores señala que nunca se le informa cómo están trabajando y cómo pueden mejorar.
- ❑ Sólo el nivel superior manifiesta conformidad con el reconocimiento de su desempeño.

CAPACITACIÓN

- ❑ Todas las áreas expresan que “pocas veces” reciben capacitación que los oriente en su trabajo.

MOTIVACIÓN

- ❑ En cuanto al agrado por su trabajo, la encuesta arroja resultados positivos sólo para el nivel superior, no así para el resto del personal que expone que “algunas” o “pocas” veces siente complacencia con su labor.
- ❑ Dentro del nivel operativo, los trabajadores manifiestan que “nunca” se los alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas; contrariamente a lo que afirman los niveles superiores.
- ❑ Tanto el nivel superior como el área de ventas indican que la compensación es acorde al trabajo que realizan.
- ❑ Un porcentaje superior al 60% del área administrativa y operativa expresa que si tuviese otra oportunidad laboral, se iría de Muriel S.A.
- ❑ Más del 50% de los empleados afirman que faltan a menudo por causas distintas a enfermedades o cuestiones de salud.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- ❑ En general, todas las áreas indican que no se reconocen los conflictos existentes y tampoco se adoptan medidas para solucionarlos.

PROMOCIÓN O ASCENSO

- ❑ Más del 70% de la plantilla piensa que en Muriel S.A no es posible la promoción por un buen rendimiento laboral.

FODA DE RECURSOS HUMANOS

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Experiencia en los niveles superiores. <input type="checkbox"/> Juventud y proactividad en los niveles operativos, lo que otorga dinamismo y flexibilidad a la gestión. <input type="checkbox"/> Remuneraciones elevadas en los niveles superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escasa capacitación. <input type="checkbox"/> Carencia de personal con título universitario o terciario en todos los niveles. <input type="checkbox"/> Alta rotación del personal. <input type="checkbox"/> Alta tasa de ausentismo. <input type="checkbox"/> Inexistencia de herramientas para medir el desempeño. <input type="checkbox"/> Grado de satisfacción y compromiso bajos. <input type="checkbox"/> Problemas de comunicación interna.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplia oferta laboral. <input type="checkbox"/> Estudiantes de carreras avanzadas para cubrir puestos bajo la modalidad de pasantías. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Incremento en los índices inflacionarios, que disminuye el salario real de los trabajadores (salario de bolsillo). <input type="checkbox"/> Presión para que los repartidores se pasen al sindicato de camionero, lo que ocasionaría gran incremento de salarios. <input type="checkbox"/> Renegociación salarial colectiva, que ocasionaría aumento de costos laborales.

INDICADORES

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. “Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”²⁹

²⁹ Gestión Indicadores web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm. 19/06/2007.

1. ROTACIÓN DE PERSONAL

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de individuos que ingresan en la empresa y el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

No se debe confundir el término anterior (rotación de personal) con el de *rotación de puestos*, éste consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional.³⁰

FÓRMULA BASE:

$\frac{\text{ALTAS DE EMPLEADOS - DESVINCULACIONES DE EMPLEADO}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}} \times 100 =$

CÁLCULO DEL ÍNDICE ANUAL

AÑOS	2004	2005	2006
PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	16 %	20 %	34 %
CRECIMIENTO TOTAL DEL INDICADOR	18 %		

2. AUSENTISMO

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.³¹

³⁰ Idalberto Chiaventado Op. Cit. Pág 188

FÓRMULA BASE

HS HOMBRE PERDIDAS POR AUSENCIAS
_____ X 100 = %
TOTAL HS HOMBRE TRABAJADAS

CÁLCULO DEL ÍNDICE MENSUAL

AÑO 2006	
MES	% MENSUAL
ENERO	27 %
FEBRERO	22 %
MARZO	18 %
ABRIL	18 %
MAYO	27 %
JUNIO	22 %
JULIO	31 %
AGOSTO	27 %
SEPTIEMBRE	13 %
OCTUBRE	22 %
NOVIEMBRE	27 %
DICIEMBRE	18 %
PROMEDIO DE AUSENTISMO ÚLTIMO AÑO:	
22,66 %	

3. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD POR VENDEDOR**FÓRMULA BASE**

³¹ Idalberto Chiaventado Op. Cit. Pág 203

<p>PESOS VENDIDOS POR VENDEDOR</p> <p>_____ x 100 = %</p> <p>Hs. TRABAJADAS POR VENDEDOR</p>
--

CÁLCULO DEL ÍNDICE MENSUAL Y ANUAL

PRODUCTIVIDAD MENSUAL DE LOS 20 VENEDORES			
AÑO MES	2004	2005	2006
ENERO	191.730,00	187.500,00	188.754,00
FEBRERO	157.908,00	160.897,00	159.023,00
MARZO	198.091,00	168.903,00	167.035,00
ABRIL	250.128,00	203.298,00	199.519,00
MAYO	197.871,00	198.078,00	200.012,00
JUNIO	265.912,00	234.451,00	219.811,00
JULIO	312.647,00	287.160,00	239.941,00
AGOSTO	301.121,00	273.740,00	254.782,00
SEPTIEMBRE	199.001,00	198.872,00	183.998,00
OCTUBRE	179.325,00	176.934,00	179.471,00
NOVIEMBRE	300.534,00	298.561,00	292.231,00
DICIEMBRE	362.091,00	375.345,00	360.912,00
TOTAL	2.916.359,00	2.763.739,00	2.645.489,00
% DE VARIACIÓN RESPECTO AÑO ANTERIOR	-	-5,23%	-4,28%
TOTAL PROMEDIO POR VENDEDOR	145.817,95	138.186,95	132.274,45

4. ÍNDICE DE TRABAJADORES EN CURSO DE CAPACITACIÓN

FÓRMULA BASE

<p>TRABAJADORES EN CURSOS DE CAPACITACION</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <p style="text-align: right;">x 100 = %</p> <p>TOTAL DE TRABAJADORES</p>
--

CÁLCULO DEL ÍNDICE ANUAL

	2004 ³²	2005 ³³	2006 ³⁴
% DE PLANTILLA QUE REALIZA CURSO DE CAPACITACIÓN	40 %	10 %	0 %

5. ÍNDICE DE EMPLEADOS PROFESIONALES

Se refiere a los trabajadores de la plantilla que poseen título universitario.

FÓRMULA BASE

<p>EMPLEADOS PROFESIONALES</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <p style="text-align: right;">x 100 = %</p> <p>TOTAL DE TRABAJADORES</p>

CÁLCULO DEL ÍNDICE ANUAL

³² Se realizaron cursos de capacitación para aprender a usar la tecnología handhell (ver significado pág 41) sólo para el puesto de vendedor.

³³ Se realizaron cursos de capacitación sólo para promotores.

³⁴ No se realizaron inversiones en capacitación

	2004 ³⁵	2005 ³⁶	2006 ³⁷
% DE EMPLEADOS CON TÍTULO UNIVERSITARIO	4 %	8 %	4 %

6. ÍNDICE DE ACCIDENTES

Expresa la cantidad de trabajadores o personas accidentadas por motivo y/o en ocasión del empleo -incluidas las enfermedades profesionales- en un período de 1 año.³⁸

FÓRMULA BASE

<p>NÚMERO TRABAJADORES ACCIDENTADOS</p> <p>_____ x 100 = %</p> <p>TOTAL DE TRABAJADORES EXPUESTOS</p>

CÁLCULO DEL ÍNDICE ANUAL

	2004	2005	2006
% ACCIDENTES	32,43 %	40,54 %	56,75 %

7. ÍNDICE DE COMUNICACIÓN INTERNA

Éste índice se mide mediante un cuestionario de diagnóstico de recursos humanos (ver anexo 4), en el cual se interroga a los empleados sobre aspectos relacionados con la comunicación interna. Entre ellos se encuentran opiniones de los trabajadores sobre el

³⁵ Se contó dentro de la plantilla con dos Contadores Públicos, ocupando los puestos de Gerente General y Controller.

³⁶ Se sumaron al plantel jóvenes profesionales, un Licenciado en Administración de Empresas y un Licenciado en Marketing, en el área administrativa y comercial respectivamente.

³⁷ Sólo permanecieron dentro de Muriel S.A los dos Contadores Públicos.

³⁸ Los accidentes más comunes son el que padecen los vendedores en motocicleta, los repartidores al subir y bajar la mercadería de camión y los empleados en el depósito por los autoelevadores y demás equipamiento de manipulación de mercancía.

aliento que reciben por parte de los superiores a dar sugerencias de cómo hacer mejor las cosas, si se reconocen en la empresa los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos y si se le informa como están trabajando y como pueden mejorar.

	NIVEL SUPERIOR	ADMINISTRATIVOS	VENTAS	NIVEL OPERATIVO
% DE RESPUESTAS FAVORABLES SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA	45,5 %	22 %	16,66 %	5,76 %

8. ÍNDICE DE MOTIVACIÓN

Se mide a través de la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Se toma el número de sugerencias realizadas por los trabajadores en los distintos niveles y el resultado expone si la plantilla se siente con poder y motivada.

	NIVEL SUPERIOR	ADMINISTRATIVOS	VENTAS	NIVEL OPERATIVO
NÚMERO DE SUGERENCIAS PRESENTADAS POR LOS EMPLEADOS EN LOS AÑOS 2005 Y 2006	7	3	-	-

CONCLUSIONES:

Luego del análisis de datos y de la interpretación de indicadores, se concluye que la inexistencia de un área de Recursos Humanos trae como consecuencia:

- Elevado índice de ausentismo (promedio de 22,66% en el año 2006). Las causas más frecuentes son licencias especiales, casamientos, lesiones ocasionadas fuera del trabajo.

- Creciente tasa de rotación de personal (del 16% en el 2004 al 34% en el 2006), principalmente en los puestos operativos, originados en despidos por robos y bajos rendimientos o renunciaciones de los trabajadores por mejores ofertas laborales.
- La productividad por vendedor ha descendido el 9,28 % en los últimos 3 años (desde el 2004 al 2006) porque el monto (en pesos) vendido por cada uno se redujo notablemente. Las causas son disminución de las visitas al punto de venta y fallas en la negociación o en el momento de concretar la venta, entre otras.
- Según lo que indica el índice de porcentaje de la plantilla que recibe capacitación, en Muriel S.A no se realizan cursos de formación, o cuando se efectúan lo hacen respondiendo a cuestiones puntuales, sin las cuales sería imposible continuar con el desempeño. Por ejemplo la única capacitación que se brindó en 2004 fue sólo para vendedores, con el fin de que aprendan a utilizar una nueva herramienta de trabajo, imprescindible para trabajar. En 2005 y 2006 el porcentaje es nulo.
- El nivel de empleados con título universitario es bajo, sólo dos personas en los puestos superiores son profesionales. En 2005 formaron la plantilla dos jóvenes profesionales que al año siguiente renunciaron.
- El índice de accidentes en Muriel S.A va en aumento, desde el año 2004 que fue 32 % al 2006 que fue de 56 %. Las causas se deben a accidentes en el depósito por manipulación de mercadería y de equipos para el manejo mecánico o automático de la misma y por esfuerzos físicos al cargar y descargar las unidades del camión. Otra causa frecuente de éste tipo de incidentes, la sufren los vendedores, que están expuestos en sus motocicletas a riesgos de accidentes de tránsito y a constantes lesiones de rodillas. Así mismo, el peligro en los camioneros o repartidores es alto, por ello es imprescindible la prevención a través de medidas de higiene y seguridad.
- Según las opiniones de la plantilla, existen problemas de comunicación interna en Muriel S.A, sobre todo el nivel operativo manifiesta su disconformidad con respecto al aliento que reciben por parte de sus superiores, a que los conflictos no se aceptan ni resuelven y a que no reciben devolución alguna acerca de su desempeño.
- El indicador de motivación expone la falta de proactividad y participación por parte de los trabajadores. El número de sugerencias para mejorar es escaso o nulo, principalmente en los niveles más bajos, que no encuentran incentivos para mejorar su labor.

Para contrarrestar éstas tendencias, se propone la creación de un departamento de Recursos Humanos cuyos objetivos serán:

- ❑ Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la organización.
- ❑ Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo, procurando su desarrollo profesional.
- ❑ Proporcionar al personal un ambiente incentivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño.

Así mismo, las políticas del departamento serán:

- ❑ Mantener una comunicación fluida entre empleados y empresa.
- ❑ Divulgar y hacer partícipe a todo el personal, en la cultura de la empresa y así alcanzar los objetivos de la misma.

La organización del Departamento de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que estamos hablando de una empresa mediana estará dado por un *Gerente de Recursos Humanos*, un *Responsable de Administración de Personal* y dos *auxiliares* (que podrían ser tomados mediante la modalidad de pasantía laboral) quienes servirían de apoyo a los superiores y ejecutarían las tareas afines específicas y más operativas.

De esta forma los requerimientos para los integrantes del nuevo departamento, serían los siguientes:

1. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Título del puesto: Gerente de Recursos Humanos.

1.2 Educación: Se requerirá grado universitario a nivel de licenciatura en Administración de Empresas o en Administración de Recursos Humanos.

1.3 Experiencia: Cuatro años de experiencia en trabajos relacionados con el área de Administración de Recursos Humanos.

1.4 Habilidad Manual: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos para visitas a las sucursales.

1.5 Relaciones del puesto: Trabajo permanentes con funcionarios por razones de recomendaciones o asesoría a niveles inferiores. Atención y resolución de reclamos. Coordinación constante con el Administrador de personal y con los auxiliares del área.

1.6 Responsabilidad por valores y efectivo: Autoriza salida de fondos, de documentos utilizados en el área de recursos humanos.

1.7 Criterio y toma de decisiones: La naturaleza de la función es ejecutiva. Se desenvolverá con criterio propio guiado por programas, presupuestos, procedimientos. Decide conjuntamente y en forma consensuada con el Administrador de Personal sobre cuestiones directamente relacionadas con los empleados actuales o futuros, como el reclutamiento, entrevistas, selección, evaluación de desempeño y capacitación entre otros.

1.8 Supervisión del personal: Supervisa y coordina a gerentes, en los mandos altos, y a los trabajadores de los mandos medios y bajos respectivamente.

1.9 Ambiente: El trabajo se ejecuta en oficinas privadas que posee la empresa en el segundo piso del edificio.

1.10 Funciones específicas: Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos y participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la empresa.

- Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

- Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.

- Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

- *Control:* seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

- *Asesoramiento al Gerente General:* recomienda, sugiere y brinda retroalimentación sobre la gestión del departamento de recursos humanos, sobre el desempeño de la plantilla y sobre las acciones a realizar.

Específicamente se encarga de:

- Reclutamiento.
- Entrevistas.
- Selección de personal.
- Inducción.
- Evaluación de desempeño.
- Capacitación
- Diseño de puestos.

2. RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2.1 Título del puesto: Responsable de Administración de Personal.

2.2 Educación: Requiere título terciario a nivel de tecnicatura en Administración de Empresas, o en Administración de Recursos Humanos.

2.3 Experiencia: Requiere de 2 años de experiencia en aspectos administrativos referentes al recurso humano, principalmente liquidación de sueldos.

2.4 Habilidad Manual: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos para visitas a las sucursales.

2.5 Relaciones del puesto: Se relaciona en forma permanente con el Gerente de Recursos Humanos, con los auxiliares del departamento, con la Administración Federal de Ingresos Públicos y con cada uno de los trabajadores.

2.6 Responsabilidad por valores y efectivo: No tiene.

2.7 Ambiente: El trabajo se ejecuta en oficinas privadas que posee la empresa en el segundo piso del edificio.

2.8 Criterio y toma de decisiones: Decide conjuntamente con el Gerente de Recursos Humanos y con el Gerente General sobre aspectos referidos a sueldos, beneficios sociales, altas y bajas, entre otros.

2.9 Funciones específicas: Son funciones netamente administrativas, que algunas no se realizaban y otras lo hacían, pero dentro del área contable. Para unificar y hacer más eficiente la gestión del recurso humano se ejecutará dentro de éste departamento de manera que trabaje conjunta y sinérgicamente con el Gerente de Recursos Humanos. Las funciones más importantes son:

- Administración y liquidación de Sueldos.
- Manejo de altas y bajas.
- Manejo de base de datos de empleados.
- Planeación de beneficios sociales.
- Entrega de ropa de trabajo.
- Entrega de certificados pre-ocupacionales.
- Registro de quejas y reclamos.
- Registros de ascensos, transferencias y desvinculaciones.
- Manejo de Currículums.

3. AUXILIARES DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Título del puesto: Auxiliar de Recursos Humanos.

2.2 Educación: Requiere nivel avanzado en las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas, Recursos Humanos o Psicología.

2.3 Experiencia: No requiere experiencia previa.

2.4 Habilidad Manual: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, herramientas o instrumentos propios del trabajo.

2.5 Relaciones del puesto: Se relaciona en forma permanente con el director de Recursos Humanos y con el director de Administración de Personal.

2.6 Responsabilidad por valores y efectivo: No tiene.

2.7 Ambiente: El trabajo se ejecuta en oficinas privadas que posee la empresa en el segundo piso del edificio y en el depósito para tareas específicas.

2.8 Criterio y toma de decisiones: Decide sólo sobre cuestiones delegadas por sus superiores.

2.9 Funciones específicas: Ejecuta tareas variables dependiendo de la necesidad y el trabajo en el departamento en ese momento. Algunas de ellas son:

- Pasar datos en la computadora, rellenar planillas.
- Realizar trámites en la Afip.
- Preparar actividades de motivación de empleados.

IMPLEMENTACIÓN:

Es importante que este departamento comience con una labor orientada al conocimiento de los trabajadores actuales de Muriel S.A, sobre la importancia de un área de Recursos Humanos dentro de la organización, sobre los beneficios que tendrán a partir de ello, sobre las actividades que llevarán a cabo, sobre las funciones que se realizarán y sobre las metas y objetivos propuestos.

Asimismo, es primordial que el Gerente General manifieste ante todos los niveles de la empresa su decisión de crear un Departamento de Recursos Humanos, para darle la confianza a quienes lo formen y que de ésta forma cuenten con el apoyo de todos los empleados, para que contribuyan con lo que se les demande y para que los vean como un verdadero y provechoso aporte de la empresa para con sus empleados, con el fin de que no sólo se desempeñen mejor, sino también que se sientan parte de Muriel S.A y puedan contribuir al beneficio no solo organizacional, sino también individual.

REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA, INCLUYENDO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para esta organización en cuestión se propone que la dirección de Recursos Humanos sea de línea, esperando que quienes desempeñen éstos puestos:

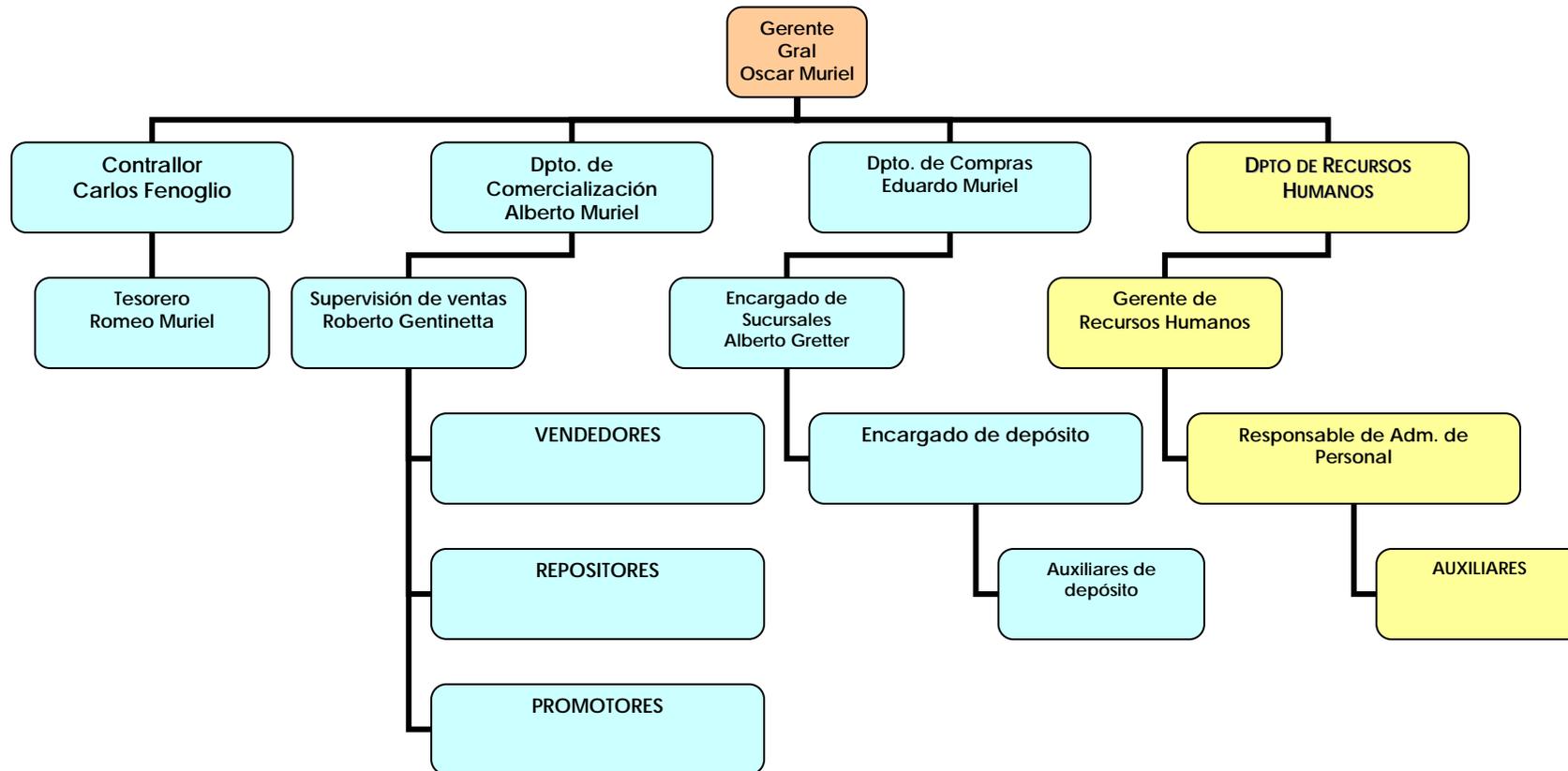
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- Manejen sistemas de gestión por resultado
- Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.
- Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de Recursos Humanos que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- Compartan responsabilidades en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los trabajadores oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La administración de Recursos Humanos tendrá una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tendrá una función de staff, que se encargara de brindar recomendaciones y asesorar pero no dar ordenes, decidir por los gerentes ni plantear políticas de la empresa, solo estarán para ayudarlos y prestarle servicio de recomendaciones, que servirán para mejorar procesos y solucionar los problemas que se vayan presentando.

Conforme al crecimiento que experimentó Muriel S.A en los últimos años³⁹, se hace indispensable la creación de un Departamento de Recursos Humanos⁴⁰ con su correspondiente ubicación en el organigrama de la empresa. Con la incorporación de esta nueva área la gráfica sería la siguiente.

³⁹ Ver anexo 5

⁴⁰ Ver anexo 6



Las tareas que desarrollará el Departamento de Recursos Humanos, serán las que se nombran a continuación, teniendo en cuenta que las funciones que se realizarán se corresponden con el tamaño y las necesidades de Muriel S.A.

Las funciones que se proponen son las siguientes:

- 1. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**
- 2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**
- 3. SELECCIÓN DE PERSONAL**
- 4. INDUCCIÓN**
- 5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**
- 6. HIGIENE Y SEGURIDAD**
- 7. CAPACITACIÓN**
- 8. COMUNICACIÓN INTERNA**

A continuación se describirán cada una de ellas:

1. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El análisis de cargos tendrá como objetivo obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los puestos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, para cualquier tipo o nivel de empleo.

Ésta función es el punto de partida para las restantes, por eso es pertinente su correcta elaboración, ya que la información obtenida será el input para el desarrollo de las subsiguientes actividades.

Puesto que no se tienen registros de trabajos previos sobre éste tema, y dada su importancia para el resto de las actividades del departamento, se propone un modelo de descripción de puestos, que se detalla a continuación:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN MURIEL S.A:

1. VENEDORES
2. REPARTIDORES
3. REPOSITORES Y PROMOTORES
4. ENCARGADO DE DEPÓSITO
5. ENCARGADO DE SUCURSALES
6. TESORERO



PUESTO DE VENDEDOR

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1.1 Denominación del puesto: VENDEDOR

1.2 Departamento: COMERCIALIZACIÓN

1.3 Superior Inmediato: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

1.4 Supervisa a: PROMOTORES, REPOSITORES Y REPARTIDORES

2. CONTEXTO DEL PUESTO

2.1 HORARIOS:

- Jornada: 8.00 a 12.00 y 15.00 a 20.00
- Disponibilidad para viajar: SI

2.2 CONDICIONES AMBIENTALES:

- Tipo de Riesgo: exposición en calles y rutas

2.3 ESFUERZO:

- Tipo: NO

2. RELACIONES :



	CON QUIÉN	PARA QUÉ
INTERNAS	Con Gerente de comercialización y supervisor de ventas	Para recibir órdenes e intercambiar información pertinente.
	Con Encargado de depósito y repartidores	Para preparar la mercadería y que se enviada correctamente al cliente.
EXTERNAS	Con clientes	Para vender la mercadería y colocarla en el punto de venta.

4. OBJETIVO DEL PUESTO:

- Obtener el mayor monto de facturación mensual.

5. TAREAS DEL PUESTO:

- Llegar 2 veces por semana al punto de venta
- Ser atento y amable con los clientes
- Responder a los pedidos por parte del minorista
- Cargar en el workabout⁴¹ el pedido recibido.

6. TOMA DE DECISIONES:

- Sobre los días que visita cada comercio.

7. RESPONSABILIDADES:

Por Seguridad de Personas: Por Dinero : x

Por Herramientas, Materiales y Equipos: x Por Decisiones:

Por Trabajo de otros: Por Información confidencial:

2/3

⁴¹ Computadoras de mano, conectadas al sistema, desde las cuales los vendedores pueden consultar stock, precios, etc y mandar la orden de facturación en forma instantánea.



7. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Competencias requeridas⁴²:

- Capacidad de negociación
- Aptitud verbal
- Empatía
- Capacidad de comunicación
- Autocontrol

Requerimientos personales:

Edad mínima: **30 años**

Edad máxima: **60 años**

Sexo: F M x Indistinto

Lugar de Residencia: Rafaela o zonas aledañas

9. NIVEL DE INSTRUCCIÓN: primario, secundario.

10. EXPERIENCIA LABORAL:

Desde 6 meses Desde 1 año

Desde 3 años Desde 5 años
(en puestos similares)

⁴² Definiciones de las competencias en las páginas 103 a 106

PUESTO DE REPARTIDOR

2.1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

2.1.1 Denominación del puesto: REPARTIDOR (CAMIONERO)

2.1.2 Departamento: COMERCIALIZACIÓN

2.1.3 Superior Inmediato: VENDEDOR

2.1.4 Supervisa a: -

2.2 CONTEXTO DEL PUESTO

2.2.1 HORARIOS:

- Jornada: 8.00 a 12.00 y 15.00 a 20.00
- Disponibilidad para viajar: SI

2.2.2 CONDICIONES AMBIENTALES:

- Tipo de Riesgo: exposición en calles y rutas

2.2.3 ESFUERZO:

- Tipo: físico: carga y descarga de mercadería

3. RELACIONES



	CON QUIÉN	PARA QUÉ
INTERNAS	Con Encargado de depósito y vendedores	Para preparar la mercadería y llevarla al cliente en tiempo y forma.
EXTERNAS	Con clientes	Para descargar la mercadería en el punto de venta.

2.4. OBJETIVO DEL PUESTO:

- Que la mercadería llegue al cliente en tiempo y forma

2.5. TAREAS DEL PUESTO:

- Cargar el pedido en el camión
- Descargarlo en el punto de venta
- Contar la mercadería adelante en cliente

2.6. TOMA DE DECISIONES:

- Sobre el recorrido a realizar

2.7. RESPONSABILIDADES:

Por Seguridad de Personas: Por Dinero :

Por Herramientas, Materiales y Equipos: Por Decisiones:

Por Trabajo de otros: Por Información confidencial:

2.8. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:



Competencias requeridas⁴³:

- **Colaboración**
- **Responsabilidad**
- **Puntualidad**
- **Obediencia**

Requerimientos personales:

Edad mínima: **21 años**

Edad máxima: **45 años**

Sexo: F M x Indistinto

Lugar de Residencia: Rafaela o zonas aledañas

2.9. NIVEL DE INSTRUCCIÓN: primario, secundario.

2.10. EXPERIENCIA LABORAL:

Desde 6 meses Desde 1 año

Desde 3 años Desde 5 años
(en puestos similares)

⁴³ Definiciones de las competencias en las páginas 103 a 106.

PUESTO DE RESPOSITOR Y PROMOTOR

3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

3.1.1 Denominación del puesto: REPOSITOR Y PROMOTOR

3.1.2 Departamento: COMERCIALIZACIÓN

3.1.3 Superior Inmediato: VENDEDOR

3.1.4 Supervisa a: -

3.2. CONTEXTO DEL PUESTO

3.2.1 HORARIOS:

- Jornada: **variable**
- Disponibilidad para viajar: **SI**

3.2.2 CONDICIONES AMBIENTALES:

- Tipo de Riesgo: -

3.2.3 ESFUERZO:

- Tipo: -

3.3 RELACIONES :



	CON QUIÉN	PARA QUÉ
INTERNAS	Con Gerente de Comercialización	Para recibir ordenes e intercambiar información.
EXTERNAS	Con clientes	Para colocar y reponer la mercadería en góndola.
	Con futuros clientes	Realizando la promoción y degustación de productos para atraer nuevos clientes.

3.4. OBJETIVO DEL PUESTO:

- Que la mercadería esté ubicada en lugar visible para el consumidor final.

3.5. TAREAS DEL PUESTO:

- Reponer los artículos faltante en góndola
- Hacer participar al consumidor de la experiencia de degustación

3.6. TOMA DE DECISIONES:

-

3.7. RESPONSABILIDADES:

Por Seguridad de Personas: Por Dinero :

Por Herramientas, Materiales y Equipos: Por Decisiones:

Por Trabajo de otros: Por Información confidencial:

3/2



3.8. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Competencias requeridas⁴⁴:

- **Precisión**
- **Obediencia**
- **Responsabilidad**
- **Colaboración**

Requerimientos personales:

Edad mínima: **21 años**

Edad máxima: **45 años**

Sexo: F M distinto

Lugar de Residencia: Rafaela o zonas aledañas

3.9. NIVEL DE INSTRUCCIÓN: primario, secundario.

3.10. EXPERIENCIA LABORAL:

Desde 6 meses

Desde 1 año

Desde 3 años

Desde 5 años

(en puestos similares)

3/3

⁴⁴ Definiciones de las competencias en las páginas 103 a 106.



PUESTO DE ENCARGADO DE DEPÓSITO

4. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

4.1.1 Denominación del puesto: ENCARGADO DE DEPÓSITO

4.1.2 Departamento: COMPRAS

4.1.3 Superior Inmediato: ENCARGADO DE SUCURSALES

4.1.4 Supervisa a: AUXILIARES DE DEPÓSITO

4.2. CONTEXTO DEL PUESTO

4.2.1 HORARIOS:

- Jornada: **8.00 a 12.00 y 15.00 a 20.00**
- Disponibilidad para viajar: **NO**

4.2.2 CONDICIONES AMBIENTALES:

- Tipo de Riesgo: exposición en depósito a humedad, ruidos, oscuridad.

4.2.3 ESFUERZO:

- Tipo: físico: preparación de pedidos: manipulación de mercadería

4.3. RELACIONES :



	CON QUIÉN	PARA QUÉ
INTERNAS	Con Gerente de Compras	Para intercambiar información acerca del espacio disponible en depósito, manejo de stock, necesidad de herramientas o equipos de movimiento.
	Repartidores	Para acordar horarios de carga de camiones.
EXTERNAS	-	-

4.4 OBJETIVO DEL PUESTO:

- Que el depósito esté organizado de manera tal de minimizar la entrada y salida de mercaderías.

4.5. TAREAS DEL PUESTO:

- Manejar stocks.
- Preparar pedidos.

4.6. TOMA DE DECISIONES:

- Acerca de cómo acomodar la mercadería en pallets.

4.7. RESPONSABILIDADES:

Por Seguridad de Personas: x Por Dinero :

Por Herramientas, Materiales y Equipos: x Por Decisiones:

Por Trabajo de otros: Por Información confidencial:

4/2



4.8. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Competencias requeridas⁴⁵:

- Responsabilidad
- Proactividad
- Precisión
- Decisión
- Colaboración

Requerimientos personales:

Edad mínima: **21 años**

Edad máxima: **50 años**

Sexo: F M x Indistinto

Lugar de Residencia: Rafaela

4.9. NIVEL DE INSTRUCCIÓN: primario, secundario

4.10. EXPERIENCIA LABORAL:

Desde 6 meses Desde 1 año

Desde 3 años Desde 5 años
(en puestos similares)

⁴⁵Definiciones de las competencias en las páginas 103 a 106.

PUESTO DE ENCARGADO DE SUCURSALES

5. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

5.1.1 Denominación del puesto: ENCARGADO DE SUCURSALES

5.1.2 Departamento: COMPRAS

5.1.3 Superior Inmediato: GERENTE DE COMPRAS

5.1.4 Supervisa a: ENCARGADO DE DEPÓSITO

5.2. CONTEXTO DEL PUESTO

5.2.1 HORARIOS:

- Jornada: 8.00 a 12.00 y 15.00 a 20.00
- Disponibilidad para viajar: SI

5.2.2 CONDICIONES AMBIENTALES:

- Tipo de Riesgo: exposición en calles y rutas

5.2.3 ESFUERZO:

- Tipo: NO

5.3. RELACIONES :



	CON QUIÉN	PARA QUÉ
INTERNAS	Con Gerente de compras	Para informar montos de compras para cada sucursal.
	Con Gerente de comercialización	Para informar el rumbo de las ventas de cada sucursal.
EXTERNAS	-	-

5.4. OBJETIVO DEL PUESTO:

- Controlar la gestión de todas las sucursales

5.5. TAREAS DEL PUESTO:

- Visitar semanalmente cada sucursal
- Manifiestar al Gerente General necesidades o problemas de cada una.
- Desarrollar un comparativo anual de ventas y rendimiento por sucursal.
- Mandar el dinero de cada sucursal a la casa central.

5.6. TOMA DE DECISIONES:

- Sobre el accionar de cada sucursal, conjuntamente con el Gerente General.

5.7. RESPONSABILIDADES:

Por Seguridad de Personas: Por Dinero : x

Por Herramientas, Materiales y Equipos: Por Decisiones:

Por Trabajo de otros: Por Información confidencial:



5.8. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Competencias requeridas⁴⁶:

- Responsabilidad
- Aptitud verbal
- Flexibilidad
- Organización
- Capacidad de comunicación
- Autocontrol

Requerimientos personales:

Edad mínima: **30 años**

Edad máxima: **60 años**

Sexo: F M x Indistinto

Lugar de Residencia: Rafaela o zonas aledañas

5.9. NIVEL DE INSTRUCCIÓN: primario, secundario y terciario/universitario.

5.10. EXPERIENCIA LABORAL:

Desde 6 meses Desde 1 año

Desde 3 años Desde 5 años
(en puestos similares)

5/3

⁴⁶ Definiciones de las competencias en las páginas 103 a 106.

PUESTO DE TESORERO

6. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6.1.1 Denominación del puesto: TESORERO

6.1.2 Departamento: CONTROLLER

6.1.3 Superior Inmediato: CONTROLLER

6.1.4 Supervisa a: -

6.2. CONTEXTO DEL PUESTO

6.2.1 HORARIOS:

- Jornada: 8.00 a 12.00 y 15.00 a 20.00
- Disponibilidad para viajar: NO

6.2.2 CONDICIONES AMBIENTALES:

- Tipo de Riesgo: -

6.2.3 ESFUERZO:

- Tipo: NO

6.3. RELACIONES :



	CON QUIÉN	PARA QUÉ
INTERNAS	Con Gerente de comercialización	Para recibir el dinero para la compra de mercadería.
	Gerente de compras	Para entregar dinero para la compra de mercadería.
EXTERNAS	Con bancos, entidades financieras.	Para depositar y extraer dinero.

6.4. OBJETIVO DEL PUESTO:

- Manejo ordenado del dinero.

6.5. TAREAS DEL PUESTO:

- Recibir diariamente el dinero por parte de los vendedores
- Contar el dinero
- Depositar el dinero en bancos.
- Entregar el dinero, previa autorización del controller.

7.6. TOMA DE DECISIONES:

- Sobre el manejo de los fondos.

6.7. RESPONSABILIDADES:

Por Seguridad de Personas: Por Dinero : x

Por Herramientas, Materiales y Equipos: Decisiones: x

Por Trabajo de otros: Por Información confidencial:



6.8. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Competencias requeridas⁴⁷:

- **Colaboración**
- **Precisión**
- **Efectividad**
- **Autocontrol**

Requerimientos personales:

Edad mínima: **35 años**

Edad máxima: **60 años**

Sexo: F M x Indistinto

Lugar de Residencia: Rafaela

6.9. NIVEL DE INSTRUCCIÓN: primario, secundario, terciario / universitario

6.10. EXPERIENCIA LABORAL:

Desde 6 meses Desde 1 año

Desde 3 años Desde 5 años
(en puestos similares)

⁴⁷ Definiciones de las competencias en las páginas 103 a 106.



IMPLEMENTACIÓN:

Se diseñará un manual de descripción de puestos, que servirá de guía y de ayuda a la hora de determinar los requerimientos para la selección de personal, formular un plan de capacitación, medir y evaluar correctamente el desempeño de cada empleado y valorar equitativamente los puestos de trabajo, entre otros beneficios.

Éste manual será revisado anualmente con el fin de actualizar requerimientos de puestos existentes o crear nuevos si así se determinase.

2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Éste conjunto de procedimientos tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

La iniciación del proceso de reclutamiento dependerá de la decisión de línea y será una actividad fundamental ya que de ella dependerá el desempeño posterior de la empresa.

Ésta actividad comienza cuando se identifica una vacante o se decide crear un nuevo puesto de trabajo. En ésta empresa el Gerente de Recursos Humanos considerará no sólo las necesidades del puesto sino también las características de la persona que lo va a desempeñar.

Hasta estos días, los canales de reclutamiento han sido sólo espontáneos, por referencia de otros empleados y en su mayoría por ser una empresa aún familiar, los contactos por parentescos suelen ser muy comunes, lo que torna a la organización de cierta desprolijidad y escasa seriedad, sobre todo porque la mayoría de las veces, los candidatos no están lo suficientemente capacitados o no son los indicados para el puesto y se los toma igual por una cuestión de compromiso o afinidad, generando resultados poco satisfactorios en el corto plazo.

PROPUESTA:

Para contar con personal más preparado o capacitado, los medios de los cuales se valdrá la empresa para llamar a oferta de empleo serán:

- ❑ Avisos de empleo en el diario La Opinión de Rafaela (el de mayor circulación en la ciudad y alrededores)
- ❑ Registros de profesionales el Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos, Santa Fe, lo que otorga cierta seguridad para encontrar personas activas y de alto nivel en campos especializados
- ❑ Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Sede Rafaela para modalidades de pasantías laborales o recomendaciones de graduados calificados.
- ❑ Internet, a través de portales de empleo, listas de correo o anuncios en sitios web.

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección consiste en pasos específicos que se utilizarán para decidir quien será la persona contratada. Estará a cargo del Gerente del departamento y comprenderá tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

La tarea de selección es la de elegir entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

“En la empresa la selección siempre se ha realizado azarosamente, sin tener cuenta aspectos que necesitábamos realmente para ese puesto, por razones de tiempo o fuerza mayor, siempre contratamos al primer candidato que se presentaba, sin evaluar características importantes, que luego se transformarían en resultados contraproducentes para Muriel S.A.”⁴⁸.

De ésta forma se propone asentar el procedimiento de selección, que comenzará con la recepción del candidato por parte del Gerente de Recursos Humanos, a ella le sigue, de acuerdo al caso, pruebas de idoneidad, de demostración práctica o racional y luego una entrevista individual profunda, donde se evaluará la capacidad o talento del solicitante. La entrevista será un tanto informal y no estructurada, para crear un clima de confianza y que haya un fluido intercambio de información. Él candidato deberá responder a preguntas generales y también específicas sobre el puesto a ocupar, demostrando claramente su aptitud para desempeñarse en el mismo.

El criterio de selección dependerá del perfil requerido para cada cargo y será a discreción tanto del los responsables del departamento, como del Gerente General, quien es en definitiva quien tendrá la decisión final de contratar o no a la persona.

Una vez finalizado el proceso y elegido a él o los candidatos, se les comunicará a los no seleccionados el resultado del proceso, luego se confeccionará un resumen de lo recogido y las impresiones que se ha llevado el entrevistador, lo que se conservará como fuente de información para la toma de decisiones posteriores.

⁴⁸ Entrevista a Gerente General de Muriel S.A. 18/02/2007.

Finalmente se establece un período de seguimiento para asegurar el éxito del proceso de selección.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN A UTILIZAR

1. ESTUDIOS PSICOTÉCNICOS

□ ENTREVISTAS

Buscan obtener información del candidato en relación con su carrera profesional, educación, los cargos que ejerció, los objetivos cumplidos, los motivos de las desvinculaciones de trabajos anteriores. Consistirán en una serie de preguntas ya previstas por el Gerente de Recursos Humanos y dirigidas a determinados temas, o más libre, en cuyo caso las preguntas (cerradas o abiertas)⁴⁹ se irán organizando en función del desarrollo de la entrevista.

Las preguntas que se realizarán estarán relacionadas con situaciones a las que el candidato estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro. Lo que el entrevistador querrá saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto.

Las competencias que más se valorarán para candidatos a un primer empleo son:

- El entusiasmo y las ganas de trabajar
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente
- La empatía (facilidad para entender las necesidades de los demás)
- La capacidad de aprendizaje
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios
- El trabajo en equipo

En puestos que requieren experiencia se valorarán además:

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

⁴⁹ Se muestra el modelo de entrevista en el anexo 7.

❑ **PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O DE CAPACIDAD**

Evalúan los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Consisten en cuestionarios o pruebas de ejecución para evaluar cultura, idiomas y conocimientos técnicos.

2. ASSESSMENT CENTER (CENTROS DE VALORACIÓN)

Es uno de los procedimientos de selección de personal de mayor complejidad y capacidad predictiva que existen actualmente.

Debido a su elevado costo de medios y tiempo para su correcta aplicación, se propone utilizar únicamente en la selección de altos cargos o para jóvenes ejecutivos sobre los que la empresa se está planteando planes de carrera.

El Assessment Center consiste en exponer a los candidatos a varias situaciones simuladas, pero lo más parecidas posible a la realidad cotidiana de trabajo en la empresa evaluadora, es un método cuya finalidad es evaluar las habilidades y competencias y predecir el rendimiento de una persona que desea incorporarse a la empresa o bien opta a promocionarse internamente.

El objetivo es evaluar en los candidatos aspectos profesionales y personales:

- ❑ Inteligencia general, aptitudes verbales, numéricas.
- ❑ Habilidades y destrezas profesionales
- ❑ Conocimientos, especialmente en materias de alto valor, tales como el inglés y la informática.
- ❑ Rasgos de personalidad
- ❑ Habilidades específicas de puestos de responsabilidad, tales como planificación, toma de decisiones, motivación para el puesto, mando, control, supervisión, análisis, argumentación, dotes de persuasión, liderazgo, mentalidad empresarial, adaptación al trabajo bajo presión y pensamiento divergente.

La mayor parte de las técnicas que recoge el Assessment Center para evaluar los aspectos mencionados son.

- ❑ Entrevistas simuladas
- ❑ Pruebas escritas
- ❑ Dinámicas de grupo (discusiones)

- Juegos de negocios

3. ROLE-PLAYING (DRAMATIZACIÓN)

Consiste en simular situaciones, el evaluador y el candidato adoptan roles determinados, y mantienen una conversación en la que deben comportarse según el rol correspondiente. El evaluador enfrentará al candidato a situaciones para que ponga en práctica sus habilidades de relación interpersonal, tales como liderazgo, empatía, persuasión, etc.

Este tipo de prueba es difícil afrontarla con éxito si realmente no se tiene en el repertorio conductual del aspirante éstas habilidades. Pero también es cierto que son habilidades susceptibles de entrenamiento y de mejora.

4. INDUCCIÓN

También llamada incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

En Muriel S.A, se ha venido realizando, pero de manera parcial, sólo se explica al recién llegado las tareas que debe realizar y a quien debe responder.

Por ello es necesario una reorganización de éste proceso. Una vez que el nuevo empleado es admitido en su puesto de trabajo, la Gerencia de Recursos Humanos, luego de presentarle a su jefe o superior, a sus compañeros y mostrarle su lugar de trabajo e instalaciones, es la responsable de brindar al ingresante la información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- ❑ Valor de la cultura organizacional.
- ❑ Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- ❑ Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
- ❑ Objetivos de trabajo del área y estrategias.
- ❑ Formas de evaluación del desempeño.
- ❑ Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres y relaciones de jerarquía.

Éste proceso debe durar quince días como máximo, si se supera éste tope, deja de ser efectiva. El beneficio de ésta actividad es obtener un acelerado proceso de socialización organizacional.

5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es el procedimiento para evaluar el personal, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

En la empresa Muriel S.A no se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño, solo en el puesto de vendedor se mide si mejoró o no su performance de acuerdo al monto de facturación mes a mes.

Por ello se propone un modelo de *Evaluación de Desempeño por Competencias* aplicable a cada puesto de trabajo.

La utilización de un modelo basado en competencias permite mejorar múltiples procesos:

- ❑ Selección externa: menor riesgo de error en la contratación.
- ❑ Formación: menores ineficiencias entre la formación que una persona necesita y la que recibe.
- ❑ Asignación de personas a funciones: mayor fiabilidad en el ajuste persona-puesto.
- ❑ Remuneración: mayor objetividad en la remuneración variable.
- ❑ Promoción: mayores garantías de éxito en el desempeño de la función.

Se expone éste modelo, ya que es un proceso de medición objetiva del nivel de competencias de las personas, como apoyo a la ejecución de los procesos nombrados anteriormente.

<u>GERENTES</u>			
<u>COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO</u>	<u>NIVEL SEGÚN EL EVALUADO (1 A 5)</u>	<u>NIVEL SEGÚN EL EVALUADOR (1 A 5)</u>	<u>COMENTARIOS</u>



<p><u>Orientación a resultados</u></p> <p><i>Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Trabaja sinérgicamente con los demás Gerentes en busca de mejoras.</i></p>			
<p><u>Liderazgo</u></p> <p><i>Transmite la visión del negocio, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demás.</i></p>			
<p><u>Delegación</u></p> <p><i>Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos y perfeccionándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficacia de las personas.</i></p>			
<p><u>Comunicación</u></p> <p><i>Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia en forma clara y adecuada.</i></p>			
<p><u>Flexibilidad</u></p> <p><i>Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.</i></p>			
<p><u>Trabajo en equipo</u></p> <p><i>Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal.</i></p>			
<p><u>Organización</u></p> <p><i>Planifica y coordina su propio trabajo o el de su unidad, asignando bien las prioridades, utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.</i></p>			
<u>VENDEDORES</u>			

<p><u>Capacidad de negociación</u></p> <p><i>Aptitud para lograr resultados que sirvan tanto al vendedor (mejor comisiones) como al cliente (mejores precios en el punto de venta)</i></p>			
<p><u>Aptitud verbal</u></p> <p><i>Capacidad para comprender y dar a entender conceptos para mantener en buenas formas la relación comprador-vendedor</i></p>			
<p><u>Disposición para las relaciones sociales</u></p> <p><i>Predisposición para el diálogo y buen trato, con el fin de forjar una relación laboral duradera con el cliente.</i></p>			
<p><u>Empatía</u></p> <p><i>Capacidad para comprender los sentimientos y actitudes del cliente, es decir, ponerse en su lugar.</i></p>			
<p><u>Capacidad de comunicación</u></p> <p><i>Habilidad para llevar procesos de comunicación tanto con el supervisor de vendedores como con los clientes, en forma eficaz.</i></p>			
<p><u>Autocontrol</u></p> <p><i>Capacidad para mantener el pensamiento y comportamiento propio bajo control, reduciendo la probabilidad de conflictos.</i></p>			
<u>ADMINISTRATIVOS</u>			
<p><u>Colaboración</u></p> <p><i>Es capaz de trabajar con otros compañeros de trabajo; expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.</i></p>			
<p><u>Proactividad</u></p>			



<i>Capacidad de innovación, atracción por los desafíos, creatividad, capacidad para gestionar riesgos, motivación y capacidad de resolución de conflictos en tiempo y forma.</i>			
<u>Decisión</u> <i>Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión, asumiendo plenamente las consecuencias.</i>			
<u>Efectividad</u> <i>Hacer las cosas de la manera correcta en el menor tiempo, utilizando los mínimos recursos.</i>			
<u>NIVEL OPERATIVO</u>			
<u>Obediencia</u> <i>Ser receptivo y acatar órdenes de los superiores.</i>			
<u>Colaboración</u> <i>Ser capaz de trabajar con otros compañeros de trabajo; expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.</i>			
<u>Precisión</u> <i>Manejar la mercadería y preparar los pedidos con exactitud para brindar un buen servicio al cliente.</i>			
<u>Responsabilidad</u> <i>Estar comprometido con el trabajo, haciéndose cargo de las decisiones inherentes a su puesto, mostrando predisposición a la hora de lograr los resultados que la organización persigue.</i>			

RECOMENDACIONES:

DEBE MEJORAR	ACCIÓN PROPUESTA ⁵⁰	FECHAS O PLAZOS
<u>1.</u>		
<u>2.</u>		
<u>3.</u>		
<u>4.</u>		

EVALUACIÓN FINAL:

Cada evaluación debe tener una nota final, es decir una única puntuación de 1 a 5.

1. **Excepcional:** para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
2. **Destacado:** cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra en forma regular logros significativos. Como evaluación global, éste nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. **Bueno:** se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en éste nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
4. **Necesita mejorar:** este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
5. **Resultados inferiores a los esperados:** se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

⁵⁰ Deben ser acordado con el evaluado.

IMPLEMENTACIÓN:

Cabe destacar que estas encuestas de evaluación de desempeño serán realizadas por el superior para cada puesto de trabajo, en forma semestral, en los meses de Junio y Diciembre. Luego de la obtención de los resultados, los mismos serán evaluados pertinentemente por el departamento de Recursos Humanos, en forma conjunta con los evaluadores, para determinar el accionar que se implementará tanto con los trabajadores que han obtenido una calificación favorable (para tenerlos en cuenta a la hora de ascensos, promociones, premios) como con los que no han cumplido con los estándares requeridos, para ver el origen de las fallas, buscar soluciones, realizar rotaciones de puestos o desvinculaciones si es necesario.

Se realizará una devolución de dichas evaluaciones a los empleados para que ellos obtengan un feed-back o retroalimentación sobre su trabajo y sobre lo que se les está evaluando. Éste proceso interactivo permitirá el consenso y que los empleados se sientan parte de la empresa y sientan que Muriel S,A se preocupa por su avances laborales.

AUTOEVALUACIONES:

La técnica de autoevaluación es una herramienta muy útil. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual y la determinación de objetivos personales a futuro.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones, radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. El empleado describirá en una hoja el puesto que desempeña, sus logros personales, las áreas en las que ha tenido dificultades o podría mejorar.

Este proceso no sólo permite que la plantilla participe en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacer con el fin de eliminar obstáculo para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.⁵¹

Las autoevaluaciones serán realizadas en forma conjunta con las evaluaciones de desempeño por competencias en forma semestral (Junio y Diciembre).

⁵¹ William B. Werther, Jr. Keith Davis, Op. Cit pág 315.

6. HIGIENE Y SEGURIDAD

Un aspecto importante a tener en cuenta, y sobre el cual no se ha llevado a cabo plan alguno o método de prevención alguna es la Higiene y Seguridad.

Luego de que el Gerente General realice un autodiagnóstico contestando un Check List de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT), el cual evalúa globalmente cada capítulo de la Ley Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo⁵², se deja entrever las falencias que posee Muriel S.A en éste aspecto.

Las mayores debilidades que se detectaron al realizar el análisis en el depósito de mercaderías son las siguientes:

- ❑ Poca conciencia individual en cuanto a las normas y procedimientos de seguridad e higiene.
- ❑ Inexistencia de un proceso de capacitación completo.
- ❑ Estructura e instalaciones deterioradas.
- ❑ Falta de prevención contra incendio.
- ❑ Falta de orden y limpieza.
- ❑ Falta de conciencia y prevención en el manejo de camiones.⁵³

PLAN DE CAPACITACIÓN EN HIGIENE Y SEGURIDAD PROPUESTO

1. **DURACIÓN:** dos semanas en módulos de tres horas.
2. **GRUPOS A CAPACITAR:** Se divide a todo el personal en los siguientes grupos:
 - Nivel gerencial.
 - Personal administrativo.
 - Vendedores, promotores y reposidores.
 - Personal de depósito.
 - Representantes de sucursales.
3. **CRONOGRAMA:**

⁵² ver anexo 8

⁵³ guía de prevención de accidentes de camiones en anexo 9

Semana 1:

- Día 1: Nivel gerencial.
- Día 2: Personal administrativo.
- Día 3: Vendedores, promotores y repositorios.
- Día 4: Personal de depósito.
- Día 5: Representantes de sucursales.

Semana 2:

- Reforzamiento teórico y práctico (simulacros) a todo el personal.

4. METODOLOGÍA:

- Primer hora: video instructivo, introducción y descripción de temas a tratar.
- Segunda hora: planteo de casos prácticos.
- Tercera hora: debate, conclusión y autoevaluación final.

5. TEMARIO:

- Prevención de accidentes: trabajo seguro, elementos de protección.
- Prevención contra incendios: fuego, extintores.
- Capacitar a los directivos en la importancia de la seguridad en el trabajo a realizar.
- Charlas referente a primeros auxilios, alcoholismo, HIV, drogadicción.
- Simulacros referente a primeros auxilios e incendios.

Distribuir folletos de higiene y seguridad a todo el personal de la empresa.
--

Se realizarán controles periódicos para asegurar el seguimiento continuo de todos los procesos y de ésta forma cumplir con los objetivos propuestos.

7. CAPACITACIÓN

La capacitación de los empleados es uno de las actividades más importantes del departamento de Recursos Humanos, pero es una decisión que requiere una evaluación previa de las necesidades de la empresa, de los resultados esperados, de los costos que acarrea y de los beneficios que resultarán al concluir el proceso. Si no se tienen en cuenta estos aspectos, se pueden incurrir en pérdidas de tiempo y dinero.

La capacitación y desarrollo para el plantel de empleados en Muriel S.A se ha venido realizando en forma desorganizada, sin planificación previa y en la mayoría de los casos respondiendo a exigencias de Arcor. En su mayoría fueron destinadas a los puestos de vendedores y promotores, descuidando otros puestos de igual de importancia para la gestión de la empresa.

Los cursos brindados por iniciativa de Muriel S.A no son de carácter permanente, sino relegados a situaciones especiales que lo ameriten, como por ejemplo apertura de nuevas sucursales e implementación de software de información contable entre otros. Es pertinente aclarar que hace dos años que no se realizan jornadas de capacitación.

Con la creación del departamento de Recursos Humanos se busca detectar y posteriormente disminuir las necesidades de capacitación, partiendo de la descripción y análisis de puestos. Se pretende que por medio de programas elaborados conjuntamente por los superiores o expertos en el tema, se aumente el conocimiento y la pericia del empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

La capacitación en la empresa debe implementarse de tal manera que asegure la transferencia de habilidades medibles por sus resultados organizacionales. Una vez evaluado los costos de los problemas se recomienda calcular la rentabilidad de la acción de capacitación, comparando la inversión total de ésta con la mayor productividad o la disminución de costos involucrados.

Se propone cursos de capacitación para los siguientes departamentos, que son los que hoy en día, debido a las necesidades de la organización, necesitan más entrenamiento:

▪ **DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN:**

□ **Curso:** “Formación de vendedores profesionales”

□ **Destinatarios:** Destinado a vendedores y personal de contacto con clientes.

□ **Objetivos**

Informar al vendedor sobre la importancia de su rol en la empresa. Brindando una metodología y herramientas prácticas para conducir el proceso de venta orientado a la satisfacción del consumidor.

□ **Docente**

Dr. Basanta, Horacio. Contador Público Nacional, UNBA. Licenciado en Administración, UNBA.

□ **Lugar**

Parque Tecnológico Miguelete, Av. Gral. Paz 5445 entre Constituyentes y Albarelos, San Martín, Pcia. de Buenos Aires. (Edificio 12).

□ **Desarrollo:** 18 a 21 hs. 6 horas / 2 clases.

□ **Arancel** \$ 1500.-

▪ **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

□ **Curso:** “Programas De Especialización Logística En La Gestión De Almacenes”

□ **Módulo I:** Administración Integral De Almacenes

1. Administración de Almacenes
2. Planeamiento y Organización de Almacenes

□ **Módulo II:** Logística De Los Elementos De Operación Y Equipos De Trabajo

1. Elementos de Operación
2. Costos Logísticos

□ **Módulo III:** Gestión De Inventarios

1. Gestión En Planificación De Existencias
2. Control de existencias. Relación con los clientes.

□ **Módulo IV:** Gestión De Compras Y Sistemas De Codificación

1. Gestión de Compras, Reaprovisionamientos, Contratos y Análisis Financieros
2. Sistemas De Codificación

□ **Lugar**

Parque Tecnológico Miguelete, Av. Gral. Paz 5445 entre Constituyentes y Albarelos,
San Martín, Pcia. de Buenos Aires. (Edificio 12).

□ **Desarrollo:** 18 a 21 hs. 6 horas / 2 clases.

□ **Arancel** \$ 1500.

Se propone la realización de un plan anual de capacitación para toda la plantilla, en la cual se dejará constancia de los temas tratados, de los instructores y de las fechas de realización. Esto, con el objetivo de dejar asentado en un documento las decisiones del departamento de Recursos Humanos sobre los temas a capacitar.⁵⁴

⁵⁴ Planilla de capacitación propuesta en anexo 9

8. COMUNICACIÓN INTERNA

Aunque no exista un área de comunicación interna definida dentro de la organización, el Gerente General se encarga de establecer los lineamientos generales para el resto de los departamentos, al comunicarse con los supervisores de cada uno de ellos en forma personal. De esta forma cada supervisor se reúne con su grupo de personas a cargo y a través de reuniones se le informa a los mismos la decisión tomada, pudiendo estos ofrecer su opinión o sugerencia acerca de la medida a establecer. En general, se fija una fecha mensual o trimestral y deben asistir obligatoriamente todos los responsables directos de cada área implicada en la temática a tratar.

Los medios que se utilizan son *afiches* y *pizarras* en la sala de vendedores y en alguna ocasión *circulares*, pero el más utilizado son las *reuniones* realizadas en la sala de expositores. Consideran a éste, el más eficaz, ya que es la mejor forma de solucionar o discutir un problema, anunciar alguna medida, o negociar una condición, porque permite visualizar y obtener una retroalimentación inmediata de la comprensión y reacción del público presente, despejar dudas o cuestiones que no quedan del todo claras, reducir la tensión y la ansiedad. La adopción de este formato de comunicación se debe a que la experiencia y el método de prueba y error demostraron que de esta forma se optimizan los objetivos y ambas partes se sienten más satisfechas con los resultados obtenidos.

Por otro lado, la comunicación entre sucursales se realiza mediante *mails*, *chat*, *teléfono*, *fax* y mediante *visitas* semanales del coordinador de sucursales.

Se recaba información del público interno a través de sus manifestaciones hacia los mandos superiores, pero se realiza de manera informal, es decir no hay un método concreto para ello. De todas formas, según la información que se pudo recabar de los mismos empleados, no encuentran condicionamientos o trabas para acceder a todos los niveles de organización.

El hecho que al departamento de Recursos Humanos le pertenezca ésta función, le otorga más importancia y relevancia a la comunicación interna.

Para mejorar la comunicación informal se propone la organización de eventos tales como actividades deportivas, asados y festejos, de los cuales puede participar todo el personal de

la empresa, teniendo como finalidad generar un mejor clima interno, una mayor integración y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Uno de los caminos para remediar la falencia en gestión comunicativa ascendente, es la implementación de una cartelera en la entrada del edificio, donde se pueden publicar avisos, fotos, chistes, cumpleaños, así como también datos y vacantes para los puestos de trabajo. También es recomendable un buzón de sugerencias para que los empleados, especialmente en los niveles más bajos, puedan manifestar propuestas de cambios o mejora relacionadas con su puesto de trabajo. Cabe destacar que para lograr una actitud proactiva y mayor motivación por parte de los trabajadores es importante que si se obtienen beneficios económicos generados de la ejecución de las proposiciones, se los haga partícipes de los mismos a quienes fueron los productores de la idea.

Otra de las actividades que sería factible realizar son desayunos de trabajo, donde antes de comenzar la jornada laboral se reúnen tanto integrantes de la misma área como de otros departamento, para generar un ambiente distendido donde pueden surgir nuevas sugerencias y cambios en los métodos de trabajo



PROPUESTA DE INDICADORES

INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- **ÍNDICE DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Número de conflictos solucionados eficazmente / Número total de conflictos presentados al departamento (mensual)

Escala	Semáforo	Explicación
Entre 0.7 y 1		La gestión para la resolución de problemas del departamento de Recursos Humanos es excelente, ya que se solucionan la mayoría los conflictos presentados
Entre 0.4 y 0.699		Se debe prestar atención a la gestión del área porque existen numerosos casos no resueltos.
Entre 0.1 y 0.399		La gestión para la resolución de problemas es pobre, no se resuelven o sólo lo hacen unos pocos casos. La dirección debe poner un alerta en el desempeño de éste departamento.

- **ÍNDICE DE PROPUESTAS DE ACTIVIDADES EXTRA-LABORALES⁵⁵ AL PERSONAL (MENSUAL)**

Escala	Semáforo	Explicación
5 o más		Las propuestas son variadas y numerosas por lo que existen mayores probabilidades de integración de la plantilla.
Entre 2 y 4		Si bien existen propuestas alternativas, son escasas, se deberían formular más.
Ninguna o 1		Prácticamente son nulas las actividades propuestas por el departamento, se debería hacer hincapié en ellas, ya que son un medio de socialización y desahogo para los empleados.

⁵⁵ Por ej. fiestas de fin de año, festejos de cumpleaños, organización de equipo de fútbol para liga comercial, entre otros.

- **ÍNDICE DE SUGERENCIAS PRESENTADAS PUESTAS EN PRÁCTICA**

Núm. de sugerencias puestas en práctica / Núm. total de sugerencias propuestas por los empleados

Escala	Semáforo	Explicación
Entre 0.5 y 1		La intervención del departamento y la comunicación con la Gerencia General son exitosas ya que se han implementado la mayoría de las propuestas recibidas por los empleados.
Entre 0.2 y 0.499		Puede ser que existan pocas propuestas o que las presentadas no sean aplicadas. El trabajo del Director de Recursos Humanos debe ser alentar a los trabajadores e influir sobre los niveles superiores.
Menos de 0.199		No se ponen en práctica sugerencias internas, se debe estimular a los empleados a que lo hagan y mostrarles los beneficios de su participación.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

- **ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS**

La satisfacción de los empleados se medirá a través de una encuesta, que será realizada en forma trimestral y cuyos datos serán utilizados para monitorear la situación de cada empleado y de la plantilla en general. A partir de ello, se generará un índice que medirá el grado de satisfacción de los trabajadores y por lo tanto las acciones a realizar dependiendo de los resultados que arroje la misma.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS PROPUESTA

1. ¿CÓMO ES EN GENERAL SU GRADO DE SATISFACCIÓN TRABAJANDO PARA MURIEL S.A?

	MUY SATISFECHO
	BASTANTE SATISFECHO
	POCO SATISFECHO
	NADA SATISFECHO

2. SI APORTA BUENAS IDEAS PARA MEJORAR EL TRABAJO, ¿SE LO RECONOCEN?

	SÓLO SI LAS IDEAS SON IMPLEMENTADAS
	SI, SE RECONOCEN, INDEPENDIEMENTE SI SON LLEVADAS A CABO.
	NO, NO SE RECONOCE NADA.

3. SI UD. APORTA UNA IDEA QUE SE IMPLEMENTA, PERO NO SE LO RECONOCEN. ¿A QUIÉN, EN CASO DE HABER ALGUIEN, LE RECONOCEN EL MÉRITO?

	AL SUPERIOR
	AL EQUIPO DIRECTIVO
	A UN COMPAÑERO DE SU MISMO NIVEL
	EL MÉRITO NO SE LE RECONOCE A NADIE, LA IDEA SE PONE EN MARCHA Y LISTO.

4. SOBRE LAS HABILIDADES O COMPETENCIAS DE SU JEFE O SUPERIOR:

	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
COMUNICA A TODOS EN SU ÁREA EL ÉXITO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS				
DEMUESTRA DOTES DE LIDERAZGO				
SABE ESCUCHAR				
IDENTIFICA LOS OBJETIVOS EN SU ÁREA DE FORMA CLARA				
TOMA DECISIONES DE FORMA EFICAZ				
ORGANIZA DE FORMA EFECTIVA TANTO PLANES COMO RECURSOS				
MOTIVA A SU EQUIPO PARA QUE MEJOREN SUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS.				
MOTIVA A SU EQUIPO PARA CONSEGUIR O MEJORAR LOS OBJETIVOS				

5. ¿HA REALIZADO UNA SUGERENCIA A LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

6. ¿A QUIÉN LE HA HECHO LA SUGERENCIA?

<input type="checkbox"/>	SUPERIOR INMEDIATO
<input type="checkbox"/>	DIRECTORES O SUPERIORES DEL SUPERIOR INMEDIATO
<input type="checkbox"/>	OTROS (ESPECIFICAR)

7. ¿QUÉ GRADO DE SATISFACCIÓN TUVO UD. CON LA RESPUESTA?

<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE SATISFECHO
<input type="checkbox"/>	SATISFECHO
<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO
<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE INSATISFECHO

8. SI UD. TIENE PROBLEMAS DE TRABAJO, HAY ALGUNA PERSONA, APARTE DE SU JEFE CON LA QUE PUEDA HABLAR?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

9. ¿CREE QUE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS PIENSAN COMO UD. EN MURIEL S.A?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Escala	Semáforo	Explicación
Entre 80% y 100% de respuestas favorables		La plantilla en general muestra complacencia con la organización.
Entre 50% y 79% de respuestas favorables		La plantilla no muestra satisfacción ni desagrado por su trabajo en la empresa.
Menos de 50% de respuestas favorables		La mayoría de los empleados se manifiesta en contra de la organización y no se siente satisfecho ni con su labor ni con la organización.

- **ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

altas de empleados + desvinculaciones de empleado / total de empleados x 100 = %

Escala	Semáforo	Explicación
Entre 1% y 20 %		Sólo existe un bajo porcentaje de empleados que circulan en la organización con respecto al promedio de empleados.
Entre 21% y 50%		Existe un porcentaje mediano de rotación de los empleados en Muriel S.A. Se debe monitorear éste indicador para que no siga creciendo.
Entre 51% y 100%		Un elevado porcentaje de empleados circula en la organización lo que manifiesta graves fallas que se deben buscar en los procesos de selección de personal entre otros.

- **AUSENTISMO**

total horas/hombre perdidas / total horas/hombre trabajadas x 100 = %

Escala	Semáforo	Explicación
Entre 10% y 15%		Existe un bajo porcentaje, lo cual representa un nivel normal de ausentismo en la plantilla.
Entre 16% y 50%		Existe un nivel medio de ausentismo, por lo que se debe accionar para encontrar los motivos que lo ocasionan.
Entre 51% y 100%		Un elevado porcentaje de empleados no asiste a la organización, se deben tomar medidas con urgencia para evitar costosas pérdidas.

- **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD POR VENDEDOR**⁵⁶

pesos vendidos por vendedor / hs. trabajadas por vendedor x 100 = \$

Escala	Semáforo	Explicación
Más de \$18.750		Excelente monto de venta, que demuestra gran poder de negociación y persuasión por parte del vendedor.
Entre \$10.000 y \$18.749		Buen monto de venta, que se podría incrementar con más visitas al punto de venta (PDV).
Menos de \$9.999		Bajo nivel de venta, que ocasiona disminuciones en las ganancias y pérdida del espacio en exhibidores. Se deben implementar acciones de capacitación.

- **ÍNDICES DE CAPACITACIÓN**

- **Índice de trabajadores que están en cursos de capacitación**

Trabajadores que están en cursos de capacitación / Total de trabajadores x 100 = %

Escala	Semáforo	Explicación
Más de 70%		La mayoría de los empleados se encuentra realizando cursos de capacitación en Muriel S.A
Entre 35% y 69%		Una gran proporción de la plantilla se está capacitando en lo inherente a su puesto de trabajo.
Menos de 34%		Un bajo porcentaje de los trabajadores ésta participando de cursos de capacitación, lo cual es preocupante y requiere de un rápido accionar.

⁵⁶ Para un vendedor de ciudad (no de zona), que trabaja 8 horas por día.

○ **Cumplimiento del plan anual de capacitación**

Escala	Semáforo	Explicación
Más de 80%		Excelente cumplimiento del plan de capacitación.
Entre 40% y 79%		El plan de capacitación se cumplió de manera satisfactoria.
Menos de 39%		El plan no se realizó en su mayoría y se deben encontrar los motivos de su incumplimiento.

• **ÍNDICE DE EMPLEADOS PROFESIONALES**

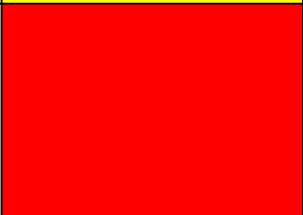
Empleados profesionales / Total de empleados x 100 = %

Escala	Semáforo	Explicación
Más de 50%		Alto porcentaje de empleados profesionales, lo que otorga nivel a la plantilla y asegura eficiencia en los resultados.
Entre 25% y 49%		Porcentaje medio de empleados profesionales con respecto al total de empleados.
Menos de 24%		Baja proporción de la plantilla es profesional, por lo que la empresa debe replantearse su política de contratación y analizar los costos de las opciones.

• **ÍNDICE DE ACCIDENTES**

Número de accidentes mensuales / Hs. trabajadas (mes) x 100000 = Índice de Frecuencia



Escala	Semáforo	Explicación
Menos de 3		El índice de frecuencia de accidentes es bajo lo que significa que las medidas de seguridad son óptimas.
Entre 3.1 y 10		El índice de frecuencia de accidentes es medio o medio alto por lo que se deben implementar acciones para bajar el nivel.
Más de 10.1 %		El índice muestra un elevado número de accidentes por lo que se deben implementar de forma urgente medidas de higiene y seguridad para disminuir el nivel tanto de accidentes como de días perdidos por este motivo.

ESTRUCTURA PROPUESTA DE CONTROL:

ÁREA	INDICADOR	REAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN	APRECIACIÓN
RECURSOS HUMANOS	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		1 PUNTO		MENSUAL
	PROPUESTAS DE ACTIVIDADES EXTRA-LABORALES AL PERSONAL		5 PROPUESTAS		MENSUAL
	SUGERENCIAS PRESENTADAS PUESTAS EN PRÁCTICA		1 PUNTO		MENSUAL
	SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS		> 80%		SEMESTRAL
	ROTACIÓN DE PERSONAL		< 2,5%		ANUAL
	AUSENTISMO		< 2%		MENSUAL
	PRODUCTIVIDAD POR VENDEDOR		\$15.000		MENSUAL
	TRABAJADORES QUE ESTÁN EN CURSOS DE CAPACITACIÓN		> 70%		MENSUAL
	CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN		> 80%		ANUAL
	PROFESIONALISMO		> 50%		ANUAL
	ACCIDENTOLOGÍA		0 ACCIDENTES		MENSUAL

ESTRUCTURA PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y CORRECCIÓN:

PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS								
NO CONFORMIDAD	CAUSA ORIGEN	ACCIONES CORRECTIVAS	RESPONSABLE.	FECHA INICIO	FECHA FIN (PLAN)	FECHA FIN (REAL)	RESULTADOS COMENTARIOS	VALOR DEL AHORRO DE LA TAREA



PRESUPUESTO

PRESUPUESTO ANUAL (AÑO 2008)

CONCEPTOS		IMPORTE ANUAL
REMUNERACIONES	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	\$ 24.000
	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	\$ 13.200
	AUXILIAR 1	\$ 9.600
	AUXILIAR 2	\$ 9.600
EQUIPAMIENTO DE OFICINA	ESCRITORIOS	\$ 1.700
	SILLONES	\$ 920
	COMPUTADORAS	\$ 6.000
	TV Y VIDEO	\$ 1.800
	CAÑÓN	\$ 2.900
INSUMOS DE OFICINA	IMPRESIONES	\$ 2.000
	FORMULARIOS	\$ 1.200
	MANUALES	\$ 2.400
	CARTELERAS	\$ 120
	BUZÓN PARA SUGERENCIAS	\$ 60
TRASLADOS A SUCURSALES		\$ 4.200
AVISOS EN DIARIOS E INTERNET PARA RECLUTAMIENTO		\$ 1.200
PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN		\$12.000
IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES EXTRA-LABORALES		\$ 4.000
HONORARIOS DE CONSULTORÍA⁵⁷		\$ 25.600
PRESUPUESTO TOTAL		122.500

⁵⁷ Se calcula en base a \$ 40 por hora durante 4 meses.

**INCIDENCIA DEL PROYECTO EN EL RESULTADO DE LA EMPRESA**

	2006	2007	2008	2008 con proyecto	2009	2009 con proyecto
Ventas totales	35.321.789,01	45.918.325,71	52.806.074,57	58.086.682,03	63.895.350,23	76.674.420,28
Costos variables	-27.459.832,80	-35.697.782,64	-41.052.450,04	-45.157.695,04	-49.673.464,54	-59.608.157,45
Contribución Marginal	7.861.956,21	10.220.543,07	11.753.624,53	12.928.986,99	14.221.885,69	17.066.262,82
Costo Fijo	-7.298.454,77	-7.298.454,77	-7.298.454,77	-7.421.004,77	-7.298.454,77	-7.407.634,77
BAIT	563.501,44	2.922.088,30	4.455.169,76	5.507.982,22	6.923.430,92	9.658.628,05
Costos Financieros	-45.030,55	-45.030,55	-45.030,55	-45.030,55	-45.030,55	-45.030,55
BAT	518.470,89	2.877.057,75	4.410.139,21	5.462.951,67	6.878.400,37	9.613.597,50
Impuesto a las Ganancias	-181.464,81	-1.006.970,21	-1.543.548,72	-1.912.033,08	-2.407.440,13	-3.364.759,13
Resultado Final	337.006,08	1.870.087,54	2.866.590,49	3.550.918,58	4.470.960,24	6.248.838,38

LA INCIDENCIA DE LA CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL *RESULTADO FINAL PROYECTADO* DE MURIEL S.A PARA EL AÑO DE SU IMPLEMENTACIÓN, 2008, ES UN CRECIMIENTO DEL **23,87%** MIENTRAS QUE PARA EL 2009 ASCIENDE A **39,76%**, DEBIDO A LA ABSORCIÓN DE LOS COSTOS FIJOS Y AL CRECIMIENTO EN LAS VENTAS DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (1% EN EL PRIMER AÑO Y 2% EN EL SEGUNDO).

ASÍ MISMO, LA INCIDENCIA EN LOS COSTOS FIJOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO ES DEL 1,67 % EN EL 2008 Y DE 1,49% PARA EL 2009.



VII. CONCLUSIONES FINALES

El Trabajo Final de Graduación fue efectuado con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en la vida universitaria al campo laboral, mediante una organización que se desempeña en el mercado.

Desde la perspectiva de un administrador de empresas, lo que se busca es diagnosticar no sólo la situación económica-financiera, sino también las falencias en aspectos no tenidos en cuenta hasta la actualidad, como los recursos humanos.

A partir de allí, se propone la reforma de la modalidad organizacional, incluyendo a la nueva área. Además se determina el personal que formará parte del mismo, con sus respectivos requerimientos, habilidades, capacidades y acciones a desempeñar por cada integrante.

A continuación se realiza un diagnóstico de las funciones que atañen a los recursos humanos y se llega a la conclusión que las mismas no sólo se realizan en forma desorganizada, sino que también sin planificación ni control alguno, lo que a corto plazo ocasiona problemas tales como ausentismo, bajos índices de motivación, problemas en la comunicación interna, alta rotación de personal y despidos acelerados, entre otros.

Para solucionar éste problema se proponen estructuras de evaluación, medición y control de funciones, que sumados a los cursos de acción sugeridos pretenden crear herramientas que permita a la empresa alcanzar el éxito competitivo también en éste aspecto.

Con la confección del presupuesto se logra señalar la incidencia del proyecto en el resultado de la empresa para los años 2008 y 2009. La proyección demuestra que el impacto es positivo, del 23,87 % para el primer año y ascendiendo al 39,76 % para el siguiente debido a la absorción de los costos fijos.

Lo que en todo momento se procura demostrar a los directivos es que una inversión de éstas características, puede generar en un mediano plazo beneficios no sólo cualitativos, como incremento en la moral, motivación y satisfacción de los empleados, sino también cuantitativos como incremento en las ventas y reducción de costos de contratación o desvinculación, entre otros.



De ésta forma se expone que ambas partes serán beneficiadas, por un lado la plantilla, porque tendrá contención por parte de los responsables del departamento, mejorará las relaciones y el clima laboral, sintiéndose parte importante de la organización, y por otro, la Muriel S.A en su conjunto, que verá reflejados su esfuerzo y compromiso con el proyecto en la optimización de la gestión integral de la organización.



VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Thompson y Strickland “Dirección y Administración Estratégica”, 11a ed. México, DF, McGraw-Hill Interamericana, 2001.
- Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”, 5ª Edición, McGrawHill, abril 2000.
- William B. Werther, Jr. Keith Davis, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Julio de 2000.
- Nassir Sapag Chain, “Evaluación de proyectos de inversión en la empresa”, 1º Edición, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
- Kaplan Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral” 2º Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2002.
- Jac Fitz-enz, Jack “Como medir la gestión de los Recursos Humanos” Ediciones Deusto año 1999.
- Justo Villafañe, “Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas”, 3era edición, Ediciones Pirámide, Madrid año 2000.
- Martha Alicia Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias” Ediciones Granica, año 2000, Buenos Aires, Argentina.
- Umberto Eco. “Cómo se hace una tesis”. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Gedisa, 2001, Barcelona.

Páginas Web consultadas:

- www.wikipedia.com
- www.gestiopolis.com
- www.proargentina.com.ar
- www.iarse.com.ar
- www.arlog.com.ar