
INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de graduación tiene como objeto la elaboración de una herramienta de Gestión de Recursos Humanos que permita identificar el grado de polifuncionalidad de los miembros del nivel operativo de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.; y ha sido desarrollado bajo la modalidad de proyecto de aplicación profesional.

En la actualidad, el ámbito empresarial argentino se encuentra fuertemente condicionado por la nueva realidad instalada en el país puesto que las organizaciones deben enfrentar un contexto un tanto diferente al del pasado cercano: exigencias que varían con gran dinamismo, mayor competencia, importantes innovaciones tecnológicas, mercados altamente globalizados, disminución de la demanda de mano de obra no calificada contrapuesta a la creciente necesidad de contar con personal idóneo y con amplia formación que permita a las compañías actuar con flexibilidad y agilidad.

V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., empresa agropartista dedicada a la producción y comercialización de accesorios e implementos agrícolas, no escapa a esta realidad y es en este contexto que surge el presente proyecto de aplicación profesional que se propone brindar una herramienta capaz de agregar valor al negocio mediante el incremento de la eficiencia en la gestión de sus recursos humanos. Más concretamente, el principal propósito del trabajo final de graduación consiste en brindar a V.H.B. una guía sistematizada para identificar con precisión candidatos internos que tengan un perfil y un potencial específico para acompañar el crecimiento organizacional.

Se considera que la propuesta genera un doble beneficio ya que se sustenta en la mejora del desempeño organizacional basado en el perfeccionamiento del rendimiento individual. En primer lugar, impulsa el desarrollo de una fuerza laboral más productiva, eficiente y comprometida con los objetivos organizacionales, lo cual permitirá contar con individuos cuyos perfiles se adecuan a las exigencias impuestas por el mercado. En segundo lugar, el instrumento de gestión propuesto fomenta el enriquecimiento del personal en cuanto a habilidades y conocimientos lo cual a mediano plazo incrementa las posibilidades de promoción y desarrollo individual.

Por tanto, el anhelo es poder otorgar a V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. una herramienta de gestión que, fundada en las habilidades y aptitudes de cada miembro de la organización, facilite una mejor calidad del proceso de planeación de los recursos humanos, de las decisiones derivadas y de la planificación del desarrollo del capital intelectual de la compañía; así se pretende contribuir con el éxito organizacional a largo plazo a través de la mejora integral de los procesos de recursos humanos.

“... el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces”¹

Este es el imperativo que guiará el desarrollo de la propuesta y es ambición de quien escribe, contribuir al éxito estratégico de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. fundado tanto en el mejoramiento continuo de la organización como en la expansión de las contribuciones productivas del personal.

La elección del tema radica, por una parte en la disposición de la compañía por aprovechar el excelente capital humano con que cuenta hoy; y por otra parte, en que después de realizar un acercamiento a la realidad de la empresa se pudo constatar por propia experiencia la gran cantidad de “talentos” que V.H.B. no ha logrado aprovechar aún.

Para concluir, se destaca que el desarrollo este proyecto de aplicación profesional significará un gran desafío personal debido a que la organización, además de convocarme, demuestra un gran interés y necesidad de aplicar los resultados que se obtengan con el presente trabajo final de graduación. Por tanto, el desarrollo del proyecto no sólo constituye el último requisito para obtener mi título de grado sino que además representa un beneficio concreto para la compañía en estudio.

¹ Werther, William B.; Davis, Keith - “Administración de Personal y Recursos Humanos” - 5ª edición - Mc Graw Hill - México – año 2001 - pág. 8

I. PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

1.1. Fundamentación

V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. ha sufrido un importante proceso de expansión desde mayo de 2002 derivado de las nuevas circunstancias que debió enfrentar el sector agroindustrial impuestas por un contexto con alta competitividad y dinamismo como el que se presenta desde la devaluación de la moneda argentina.

Particularmente desde mediados del año 2003 han aumentado sus ventas y cantidad de empleados pasando de ser un pequeño taller, como lo fue en sus inicios, a contar con 140 empleados en la actualidad. Como consecuencia del acelerado crecimiento hoy es posible observar una serie de dificultades en cuanto a la sistematización y formalización de los procesos de gestión de sus recursos humanos. Ciertamente, es posible afirmar que V.H.B. hoy no cuenta con una gestión formal de administración de su personal sino que se lo hace de manera intuitiva, sin planificación precisa y muchas veces con falta de coherencia en la implementación de algunas acciones y/o programas de recursos humanos.

Dichas falencias en la gestión de los recursos humanos corroen el alto sentido de pertenencia y colaboración que muestra el personal y se considera que el origen de dicha problemática radica en el simple hecho de que los procesos de administración de recursos humanos no han correspondido a la evolución de la organización misma, debido a la vertiginosidad con que V.H.B. ha crecido en los últimos años.

En este marco, se cree que cuanto más crezca la empresa, más compleja y esencial resultará la estructuración de la gestión de la fuerza de trabajo y en este momento ya pueden observarse algunas consecuencias desfavorables para el crecimiento organizacional puesto que la ausencia de procesos sistemáticos y formalizados no sólo afectó la eficiencia de las acciones del área de recursos humanos sino que también generó un incipiente proceso de desaprovechamiento del capital intelectual y humano con que cuenta V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

La importancia de este trabajo final de graduación radica en que se propone brindar una herramienta que facilite el desarrollo de trabajadores más flexibles y competitivos, pilar

fundamental para acompañar y sostener el crecimiento genuino de la organización. Así como también, brinda una valiosa orientación para sistematizar la mayor parte de los procesos de gestión de recursos humanos tales como las tareas de reclutamiento y selección de personal, planes de promoción, reubicación y transferencia, políticas de remuneraciones y criterios objetivos para evaluar el desempeño.

En pocas palabras, el proyecto apunta a proporcionar un instrumento integral que, además de facilitar la detección de individuos con mayor potencial de desarrollo, otorgue la posibilidad de proyectar cuadros de reemplazo y de retener al personal más idóneo y calificado, al tiempo que permita crear una senda de desarrollo individual para los miembros de la organización junto a un medio para elevar la eficiencia organizacional promoviendo niveles de calidad y productividad superiores.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una herramienta de gestión de recursos humanos que permita identificar los niveles de policompetencia y polivalencia que poseen los miembros de áreas operativas de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.; a fin de sistematizar la individualización de los colaboradores con potencial para el desarrollo y enriquecimiento de sus habilidades.

1.3. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar condiciones y direcciones generales de la organización a fin de delinear el contexto en el cual se inserta la propuesta del presente trabajo final de graduación.
2. Relevar información específica acerca de la naturaleza del trabajo, las tareas y funciones desempeñadas en cada puesto del área operativa de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.
3. Examinar los requerimientos de cada puesto operativo, es decir, las características individuales que la compañía valora en cuanto a conocimientos y habilidades técnicas, aptitud personal² (incluye autorregulación, flexibilidad y orientación al logro, es decir, tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas) y aptitud social³ (implica todas las conductas que determinan el manejo de las relaciones tales como empatía, competencias comunicacionales, sentido por la colaboración y habilidad de equipo)
4. Determinar los criterios para la identificación del grado de policompetencia y polivalencia y cuantificarlos en rangos que permitan precisar la situación de cada colaborador.
5. Diseñar los instrumentos necesarios para recabar información acerca de las actitudes comportamentales y aptitudinales de los miembros del área operativa y así poder definir su nivel de policompetencia y polivalencia.

² Goleman, Daniel – “La inteligencia emocional en la empresa”- Ed. Vergara Grupo Zeta – Bs. As. – año 2004 – pág 46

³ Ibid – pág. 47

II. MARCO TEÓRICO

Dada la importancia de los recursos humanos para el devenir de la organización, se plantean ideas acerca de planificación estratégica de recursos humanos y planeamiento de fuerza laboral puesto que para que la compañía pueda desarrollarse y crecer es de capital relevancia que tenga la capacidad de alinear sus estrategias y recursos con las variables del entorno, lo cual le otorgará rapidez de respuesta, adaptabilidad y flexibilidad para enfrentar los desafíos externos.

Como menciona Keith Davis en su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”, se considera que el éxito empresarial se define por la combinación de 3 grandes factores: el sector (industria) al cual pertenece la organización; el contexto nacional donde se inserta y; sus recursos, capacidades y estrategias. De hecho, algunas industrias son más atractivas que otras y por tanto contribuirán en mayor o menor medida con el desarrollo empresarial; del mismo modo que las fuerzas que hacen al contexto nacional particular de cada corporación influyen en su competitividad. Sin embargo, el tercer factor representa el determinante más fuerte en el desempeño de una compañía. Se alude a los recursos (materiales, financieros y humanos), las capacidades y las estrategias con que dispone una organización para hacer frente a las vicisitudes que le impone el entorno donde opera: exigencias de flexibilidad, adaptación al cambio, competitividad, innovación, productividad y creación de una ventaja diferencial sostenible que le permita operar a bajo costo y con un desempeño superior al de sus competidores.

En este marco, cobran destacada importancia los recursos humanos. El factor humano constituye un activo indispensable para el crecimiento, desarrollo y productividad de la empresa pues son quienes aportan todo su capital intelectual, entendiendo este concepto como *“el conjunto sistematizado de competencias que cada individuo compromete con la organización”*⁴. Por tanto, se convierte esencialmente necesario favorecer el ajuste de los objetivos organizacionales con las metas individuales a fin de fortalecer ese compromiso y lograr la capitalización de un valioso recurso que le permitirá a la empresa desarrollar una ventaja comparativa sostenible en un ambiente competitivo e inestable como el actual.

⁴ www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/concelbehre.htm – “¿Cómo las empresas se defienden y se comportan en este mercado difícil y cambiante?” – Profesora Celina Behrensén – CB Consultores & Asociados – Buenos Aires

Siguiendo estas ideas, Gómez – Mejías y otros autores en su libro “Gestión de Recursos Humanos” afirman:

“...La eficiencia con la que la empresa utilice sus recursos humanos determinará su capacidad de competir... en un entorno cada vez más competitivo”... “las políticas de RH pueden influir en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costos, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas”⁵.

Por su parte, se considera importante citar el concepto de cadena de valor propuesto por Michael Porter en su trabajo “Ventaja Competitiva” puesto que supone una herramienta de análisis que brinda una imagen de aquellos factores críticos para el éxito organizacional.

“...la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”⁶.

Este instrumento de gestión presentado por Michael Porter permite identificar aquellos componentes de corporación que constituyen fuentes potenciales de éxito empresarial, es decir, aquellas funciones claves que son base para la diferenciación, la eficiencia y la productividad.

Dentro de las actividades que generan valor se encuentra la administración de recursos humanos, considerada por el autor citado como una función de apoyo, es decir, como un área que sirve de sustento a las actividades primarias que son las que hacen concretamente a la creación física del producto o servicio.

Se destaca que la administración de recursos humanos es considerada una función de valor debido a que en ella descansa la responsabilidad de asegurar que la organización cuente

⁵ Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. - “Gestión de Recursos Humanos” - Ed. Prentice Hall - Madrid – año 1997 - pág. 16

⁶ Porter, Michael - “Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” - 19ª edición - Compañía Editorial Continental - México – año 2000 - pág. 51

con la combinación adecuada de personal calificado e idóneo para alcanzar un desempeño superior que le permita diferenciarse en el mercado.

En este sentido, Gomez – Mejías y sus colaboradores expresan:

“La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar”⁷.

Se considera, entonces, que el logro de resultados sobresalientes a largo plazo siempre va acompañado de una planificación precisa y cuidadosa de aquellos factores claves que favorecen el desarrollo y crecimiento de la organización. Por ello, entre las actividades implicadas en la administración de recursos humanos se destaca la planificación estratégica de recursos humanos, ámbito dentro del cual se inserta el presente proyecto de aplicación profesional.

2. 1. Planificación Estratégica de Recursos Humanos

La planificación estratégica de recursos humanos se considera un factor crítico de éxito empresarial debido a que implica una serie de decisiones que impactan tanto en el desempeño de la organización como así también en la predisposición del personal para efectuar contribuciones que optimicen el desempeño de la compañía. Por tanto, es plausible afirmar que importa una herramienta muy útil y valiosa para el crecimiento y generación de valor agregado al negocio.

Consiste en *“el proceso de formular estrategias de RH y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación”⁸* y permite que la organización desarrolle la habilidad para ajustarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, superando a la competencia y brindando un servicio de alta calidad, gracias a la flexibilidad y proactividad con que son gestionados sus recursos humanos.

El objetivo de todo proceso de planificación estratégica de recursos humanos es desarrollar estrategias que ayuden a la organización a obtener una ventaja competitiva. Por ello

⁷ Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. Op. Cit. Pág. 60

⁸ Ibid - pág. 46

debe hacerse especial énfasis en lograr una perfecta adecuación entre dichas estrategias y la estrategia empresarial, las oportunidades que brinda el entorno y las características particulares de la empresa.

En este sentido, Gomez – Mejías y sus colaboradores destacan:

“Una importante exigencia en el desarrollo de estrategias de RH es la de crear estrategias que funcionen en el entorno exclusivo en el que la empresa se mueve, de manera que obtenga una ventaja competitiva sostenida”⁹.

Asimismo afirman que si se consigue el adecuado ajuste y alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia corporativa y a su vez con las exigencias del entorno, la planificación estratégica de personal brinda a la organización las siguientes ventajas:

- Ø Fomento de una actitud proactiva
Es decir que la organización no sólo proyecta ¿a dónde se dirige? o ¿dónde quiere estar en los próximos años?, sino que también define las acciones de recursos humanos que le permitirán contar con el capital humano necesario para alcanzar sus metas a largo plazo.
- Ø Declaración explícita y difusión de los objetivos empresariales
- Ø Estímulo para el pensamiento crítico
- Ø Conciencia y comprensión de brechas entre la situación actual y la deseada
- Ø Identificación de las limitaciones y oportunidades que generarán las contribuciones del personal
- Ø Creación de lazos comunes entre los diferentes niveles organizacionales.

Es dable destacar que los beneficios mencionados se intensifican cuando la empresa profundiza el nivel de planeación y pasa del nivel estratégico a concentrarse en la planeación concreta de los recursos humanos, concepto expuesto a continuación.

⁹ Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. - “Gestión de Recursos Humanos” - Ed. Prentice Hall - Madrid – año 1997 - Pág. 52

2.2. Planeación de Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos involucra una serie de decisiones que implican la previsión formal y sistemática de la plantilla de personal en términos tanto cuantitativos como cualitativos. Es decir, que permite determinar anticipadamente no sólo la cantidad de colaboradores necesaria para desempeñarse satisfactoriamente en el futuro, sino también las características y calificación que debe presentar dicho personal.

Así, puede definirse la planeación de recursos humanos como *“...el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro”*¹⁰.

Las actividades de planificación de recursos humanos incluyen la previsión de la demanda de personal -estimación de la cantidad de trabajadores que se necesitarán en el futuro- y la proyección de la oferta de trabajadores. La primera estimación depende esencialmente de dos variables: la demanda del producto/servicio y la productividad de la plantilla actual de personal; mientras que la segunda previsión depende de la disponibilidad de trabajadores en el mercado laboral tanto interno como externo.

De la estimación de ambas variables es posible que se presente a la organización una de las siguientes situaciones típicas: la demanda de mano de obra supera la oferta de trabajadores, la oferta de personal supera la disponibilidad de empleos o la demanda de trabajadores se ajusta a oferta.

Cada corporación debe emprender diferentes acciones en respuesta a estas particulares condiciones, siendo la opción más adecuada aquella que le permita superar la circunstancia a bajo costo y manteniendo niveles de productividad, eficiencia y calidad óptimos y ajustados a las exigencias del mercado objetivo.

Para finalizar se aclara que se consideró importante exponer el anterior punto dado que el presente trabajo final de graduación apunta al crecimiento profesional e individual de los recursos humanos como opción estratégica para que la organización cuente con personal idóneo y calificado para dar respuesta a las necesidades de su mercado. Entonces, el

¹⁰ Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. Op. Cit. Pág. 71

desarrollo, formación y promoción del personal actual de la corporación adquiere relevancia como modo de cubrir los requerimientos futuros de la compañía con capital humano competente a bajo costo.

2.3. Desarrollo de Carrera Profesional

Como se mencionó en el apartado anterior, uno de los resultados que busca alcanzarse con el presente proyecto de aplicación profesional es la sistematización del proceso de desarrollo individual en el ámbito de la organización, promoviendo la conciencia sobre los beneficios que genera tanto para la compañía como para sus miembros. Por tanto, en este punto se intenta dar una idea breve y clara de lo que significa el desarrollo de un plan de carrera para los colaboradores de una corporación.

Para comenzar se define el desarrollo de carrera profesional como “... *una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa*”¹¹. Se destaca la afirmación “reconoce a las personas como recurso vital” puesto que resume la esencia de esta acción de recursos humanos debido a que un programa de plan de carrera busca como fin último el enriquecimiento y la expansión las capacidades de los trabajadores.

En este marco, es preciso resaltar el doble beneficio que conlleva el desarrollo de una carrera profesional: en primer lugar, la empresa se asegura una fuente de fuerza de trabajo competitiva y en segundo lugar, es una vía de crecimiento personal y cumplimiento de objetivos individuales para los empleados, dado que los hace conscientes de su máximo potencial y los motiva a la superación permanente.

Por tanto, es posible afirmar que el desarrollo de carrera permite alcanzar un equilibrio satisfactorio entre las necesidades de la organización y las del empleado, lo cual favorece el incremento de la lealtad y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Al mismo tiempo, es plausible esperar que los niveles de calificación del personal mejoren dado que los colaboradores buscarán superarse continuamente en vistas de lograr una mejor posición en la estructura organizativa. Como corolario, la empresa dispondrá de un grupo humano más

¹¹ Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. - “Gestión de Recursos Humanos” - Ed. Prentice Hall - Madrid- año 1997 - Pág. 286

capacitado, más flexible y mejor motivado para desempeñar sus funciones con eficacia y alto rendimiento.

El diseño de un plan de carrera consta de tres grandes momentos: período de evaluación, fase de orientación y etapa de perfeccionamiento.

1. Fase de evaluación: el objetivo es detectar las destrezas y carencias de los empleados con el fin de determinar los puntos débiles que serán objeto de mejora y superación para luego seleccionar la carrera adecuada a las capacidades y conocimientos de cada trabajador.

2. Fase de orientación: consiste en guiar al colaborador en los pasos que debe dar para alcanzar su meta profesional.

3. Fase de perfeccionamiento: esta etapa exige un gran esfuerzo por parte de cada individuo ya que es el momento donde debe predisponerse al aprendizaje para desarrollar e incrementar sus capacidades y habilidades a fin de estar preparado para aprovechar oportunidades internas de trabajo en el futuro.

El propósito del perfeccionamiento es *“el enriquecimiento global de los recursos humanos de la empresa, mediante su preparación para las futuras demandas de trabajo”*¹² y, en vistas de formar personal con un perfil alineado con las necesidades de la organización, se focaliza en la transmisión e incorporación de aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que la empresa requerirá en el largo plazo para sobrevivir en un contexto de alto dinamismo y exigencia competitiva.

No se quiere concluir el apartado sin destacar que el concepto de enriquecimiento de los recursos humanos alude a un nuevo perfil de trabajadores que no sólo detentan conocimientos técnicos sino también capacidad para responder a nuevas situaciones, habilidades interpersonales y comunicacionales, destreza para trabajar en equipo, creatividad, involucramiento y compromiso.

Así, citan Jorge Carrillo y Consuelo Iranzo en su artículo “Calificación y Competencias Laborales en América Latina”:

¹² Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. - Op. Cit. Pág. 249

“La calificación de un individuo es su capacidad de producir las normas exigidas en los plazos exigidos, pero es también su capacidad para situarse con respecto a u trabajo; a reflexionar sobre él, a sobrepasar lo existente para proponer mejoras y hacer frente al cambio; en síntesis, es tener los medios intelectuales para dominar su trabajo...”¹³

2.4 Medición del Rendimiento

Se consideró abordar el tema de evaluación de desempeño dado que la esencia de la herramienta que se propone con este trabajo final de graduación se encuentra en la medición del rendimiento de los miembros de la organización; valoración que brindará información para determinar e identificar los grados de policompetencia y polivalencia de cada individuo.

La evaluación del rendimiento consiste en una apreciación del desempeño de una persona en su puesto actual o bien de su potencial de desarrollo a futuro; por lo que se la considera una práctica de recursos humanos necesaria para acompañar el crecimiento de la organización y la mejora de los resultados alcanzados.

El fin último de la valoración del desempeño es determinar la eficiencia y/o eficacia con que cada colaborador realiza su trabajo actual y además, proporciona datos para precisar si posee actitudes, conductas y habilidades que puedan permitirle acceder a un plan de carrera en la organización.

Se destaca que el rendimiento de un empleado no sólo depende de su voluntad, conocimientos y comportamientos sino que juegan diferentes variables que influyen de forma particular en la conducta de los trabajadores. Al respecto, Ibaldero Chiavenato afirma:

“El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar...” “A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este

13 Carrillo, Jorge; Iranzo, Consuelo – Artículo “Calificación y Competencias Laborales en América Latina” – Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo – Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Cs. Sociales– México – año 2000- pág. 186

modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.”¹⁴

Cabe destacar que la práctica de la medición del rendimiento concibe beneficios tanto para la organización como para sus miembros dado que por un lado, constituye un medio para constatar la validez y eficiencia de muchas de las actividades de gestión de recursos humanos tales como las decisiones de promoción y transferencia, la definición de la política salarial, el criterio de selección y reclutamiento, y la identificación de necesidades de capacitación. Por otro lado, también crea una senda para el desarrollo dado que proporciona información útil para determinar las necesidades de mejora del desempeño global de la organización y como consecuencia de las contribuciones individuales de sus miembros.

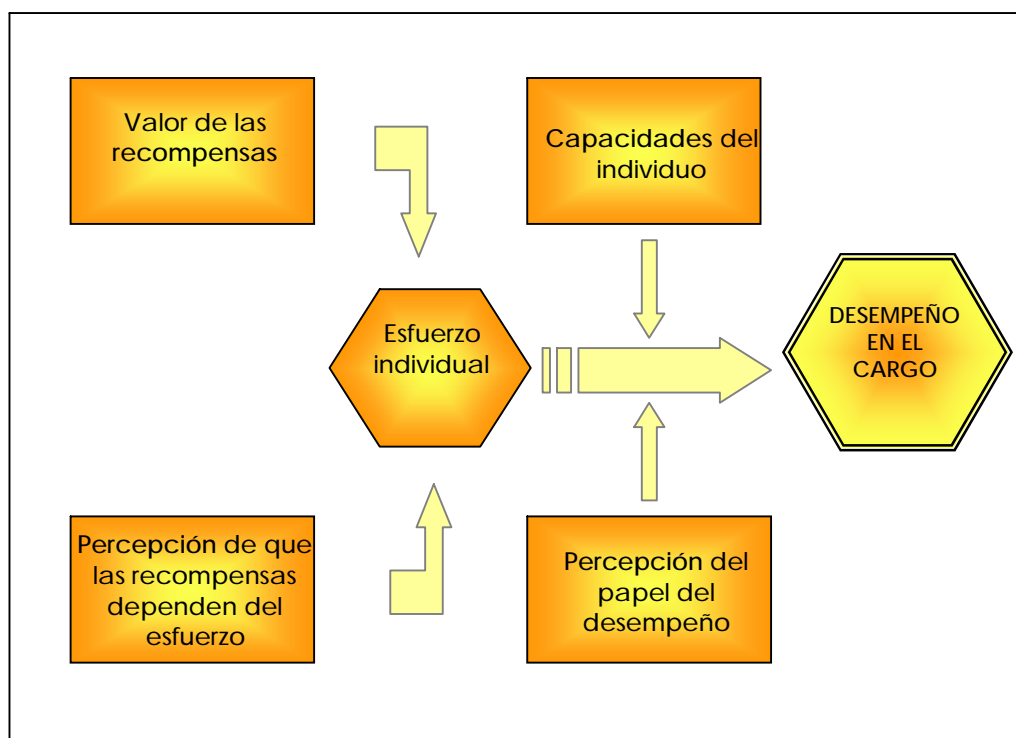


Gráfico n° 1: FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL CARGO ¹⁵

A modo de síntesis, se afirma que el objetivo de la evaluación de desempeño es brindar una descripción precisa de la manera en que cada individuo se comporta en su puesto y de la cuantía de su talento para potenciar a futuro. He aquí el punto de contacto con la temática que aborda el presente trabajo final de graduación puesto que la propuesta apunta al desarrollo de

¹⁴ Chiavenato, Idalberto – “Administración de Recursos Humanos” – Ed. Mc Graw Grill – Bs As – año 1997 - pág. 356

¹⁵ Ibid - pág. 356

una herramienta que permita medir el rendimiento de los miembros del nivel operativo de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. a fin de identificar el nivel de policompetencia y polivalencia presente en el área.

A los fines de evaluar y analizar el comportamiento de los operarios de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. se utilizaran dos de las principales técnicas o métodos que permiten evaluar el desempeño laboral de los trabajadores: las pruebas situacionales y los tests psicométricos.

2.4.1. Assessment Center Method

Se denomina Assessment Center Method al conjunto de técnicas y métodos de evaluación situacional más comúnmente usado para apreciar el comportamiento laboral de los individuos. Dichas técnicas de valoración contingente consisten en poner al individuo frente a una circunstancia o problema similar a la que enfrenta a diario en su puesto de trabajo, a fin de observar su comportamiento analizando el conjunto de competencias, habilidades y destrezas que pone en juego para la resolución de la situación dada y los impulsos conductuales que caracterizan su actuación.

Álvaro Ansorena Cao define estas técnicas de la siguiente manera:

“... pruebas en las que el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones parecidas, en sus características y contenido, a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo.”¹⁶

“Consisten, generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se aporta al candidato un paquete de informaciones variadas — y no siempre completas ni coherentes— que debe ‘gestionar’ hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados.”¹⁷

¹⁶ De Ansorena Cao, Álvaro – “15 Pasos para la selección de personal con éxito – Método e Instrumentos”- Ed. Paidós – año 1996 - Pág 98

¹⁷ Ibid – Pág 122

Los métodos de evaluación situacional se basan principalmente en una simulación del comportamiento, es decir, que frente a una situación presentada se pretende que el individuo reproduzca su comportamiento real en su puesto de trabajo. Por tanto, el objetivo principal de este tipo de instrumentos de valoración de desempeño consiste en comprobar las aptitudes, conocimientos y habilidades que posee el colaborador y que es capaz de poner en práctica a la hora de resolver situaciones que frecuentemente se le presentan en el desempeño de sus funciones.

En cuanto al propósito de las técnicas de Assessment Center Method, Ansorena Cao, autor del libro “15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito”, expresa:

“Su objetivo fundamental es establecer un contraste sobre el grado real de dominio mostrado por el candidato de aquellos criterios de conducta determinados como críticos para el correcto desempeño del puesto de trabajo.”¹⁸

Cabe aclarar que a los fines de una correcta evaluación, las pruebas deben estar lo más conectadas posible con el puesto de trabajo y deben estar diseñadas de modo tal que hagan surgir el comportamiento concreto que los evaluadores buscan analizar. Asimismo, cada habilidad o aptitud que se desee evaluar debe estar predefinida en un conjunto de criterios que actúen como patrón de comparación con la conducta real del trabajador.

Para finalizar se destaca que los métodos de evaluación situacional presentan características distintivas respecto a otros tipos de medición del desempeño y en especial concentran dos grandes beneficios para la propuesta del presente trabajo final de graduación. En primer lugar, la aplicación de métodos de Assessment Center permite medir habilidades específicas, es decir, los aspectos conductuales relevantes para el desempeño laboral superior por lo cual se afirma que son instrumentos que aportan objetividad al proceso dado que se fundamentan en actitudes concretas, observables y apreciables por los evaluadores. En segundo lugar, como ventaja sobresaliente que su empleo brinda al presente proyecto, los resultados de la valoración del desempeño a través de pruebas situacionales no sólo se orientan a detectar las aptitudes actuales de los individuos sino que también permiten prever y evaluar el potencial de desarrollo del trabajador.

¹⁸ De Ansorena Cao, Álvaro – “15 Pasos para la selección de personal con éxito”- Ed. Paidós – año 1996 - Pág 122

2.4.2. Técnicas Psicométricas

Estas técnicas para medir el desempeño de las personas son instrumentos psicológicos que permiten diagnosticar y predecir los principales rasgos conductuales de un individuo. Se basan en medidas objetivas y estandarizadas del comportamiento de las personas dado que existen patrones definidos y cuantificados que permiten comparar las variaciones que presentan las actitudes de los individuos objeto de evaluación respecto de dicho estándar.

Las pruebas psicométricas posibilitan medir el desempeño a través de la apreciación de la predisposición o potencialidad de la persona para aprender cierta habilidad de comportamiento, por tanto se encarga de medir el desarrollo mental, las aptitudes y conocimientos que el trabajador es capaz de aplicar en el desarrollo de sus funciones.

Una de las mayores ventajas que proporciona trabajar con técnicas psicométricas es que las pruebas garantizan la consistencia y coherencia de los resultados ante varias aplicaciones puesto que todos los individuos son evaluados a la luz de los estándares de conductas. Es decir que si se aplica la misma prueba a la misma persona varias veces siempre se obtendrá el mismo resultado.

2.5. Polivalencia y Policompetencia

Definiendo los conceptos desde la perspectiva de un incipiente desarrollo en materia de organización del trabajo, se pretende situar al lector en la temática principal que aborda el presente trabajo final de graduación.

Siendo pioneros en esta materia, los japoneses desarrollaron una nueva forma de organización del trabajo que reemplaza la rigidez de las líneas de montaje tayloristas por la flexibilización de las líneas de producción toyotistas. La denominación “toyotismo” deriva de la creación e implementación de un sistema de producción innovador que hizo un ingeniero de la compañía internacional Toyota, Taiichi Ohno, en la época de post-guerra. El método propuesto por Ohno comenzó a tomar auge a partir de los años 80’ cuando, junto al concepto de flexibilidad, se intentaba encontrar nuevos modos de organización del trabajo que superaran la crisis de los modelos tayloristas y fordistas y, a su vez, proporcionararan una

respuesta a la nueva realidad tecnológica y organizacional de las compañías y a las exigencias de flexibilidad productiva impuestas por el mercado.

Para dar cuenta del alcance de este nuevo enfoque citamos las siguientes palabras:

“...Obno, ingeniero jefe de Toyota e inventor del método kan ban, vendría a desempeñar el mismo papel que Taylor y Ford a comienzos de siglo, cuando sentaron las bases organizativas de la producción en masa...”¹⁹

Los japoneses idearon y dieron forma a un sistema de producción que se presenta en el mundo laboral actual como la contrapartida del taylorismo; método caracterizado por la producción masiva, el aumento de la productividad vinculado a la estandarización, la uniformidad del producto y la economía de escala. En oposición el modelo toyotista de gestión de la producción se sustenta en la polivalencia y pluriespecialización de los trabajadores, en la reintroducción de tareas analíticas y tareas de control de calidad, y en la reasociación de las funciones de dirección y ejecución.

Además, el sistema de producción de Toyota posee como pilar fundamental la filosofía kaizen que significa “mejora continua que involucra a todos”, es decir, que brinda la guía para llevar adelante una transformación del pensamiento corporativo orientándolo a la búsqueda permanente de perfeccionamiento de los procesos, de las actividades y, como fin último, de los individuos que forman parte de la compañía.

Es importante destacar que el modo de organización del trabajo toyotista también trae consigo la concepción de una nueva fuente de productividad:

“... la vía japonesa...consiste en la búsqueda de productividad hacia lo ‘interno’ por polivalencia y movilización de las fuerzas de trabajo.”²⁰

¹⁹ Carrillo, Jorge; Iranzo, Consuelo – Artículo “Calificación y Competencias Laborales en América Latina” – Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo – Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Cs. Sociales– México – año 2000- pág. 188

²⁰ Novick, Martha - Artículo “La Transformación de la Organización del Trabajo” –Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo – Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales– México – año 2000 – pág.138

“Los modelos de organización del trabajo en este siglo pasaron del clásico, ligado al taylorismo-fordismo, en el cual la productividad se obtenía del puesto de trabajo en particular, del obrero individual,... al fordismo (cinta de montaje) y un modelo de organización del trabajo en el que la productividad es buscada hacia lo interno, por polivalencia y movilización de las fuerzas de trabajo. Esta vía japonesa intenta reconciliar productividad y flexibilidad asentándola en la flexibilidad de las tareas, de los hombres, de las operaciones.”²¹

Uno de los elementos fundamentales de la filosofía toyotista es la idea de flexibilidad por lo que se cree importante distinguir este concepto. El toyotismo no se refiere a la flexibilidad entendida, desde el punto de vista neoliberal, como la desregulación del mercado que permite el manejo del empleo y desempleo de los trabajadores según la demanda del mercado y el modelo de competencia perfecta; sino que alude a la flexibilidad entendida como flexibilidad interna.

Enrique de la Garza Toledo explica este concepto en su artículo acerca de la flexibilidad laboral en América Latina:

“La flexibilidad del toyotismo es sobre todo interna, entre puestos, categorías, departamentos, turnos u horarios de trabajo, con polivalencia; está también en los criterios de ascenso según capacidad y no por antigüedad, y salario (salario en función del desempeño)...”²²

El objetivo primordial de este sistema de producción innovador es mejorar para dar al cliente el mayor valor agregado posible mediante la mejora continua y sistemática de los costes, la disminución de los tiempos de respuesta, la ampliación en la variedad de producto/servicio y la optimización de los niveles de calidad. En este marco, vuelve a tomar relevancia la filosofía kaizen que denota una incesante preocupación por eliminar todos los obstáculos que impidan el uso más eficaz y eficiente de los recursos de la empresa.

²¹ Novick, Martha – Op. Cit. - pág. 126

²² De La Garza Toledo, Enrique - Artículo “La Flexibilidad del Trabajo en América Latina”– Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo – Colegio de México– Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales– México – año2000 – pág. 159

Como parte de los valores de dicha filosofía se encuentra el término “shojinka” acuñado por Taiichi Ohno, creador del modelo toyotista:

“Shojinka equivale a incrementar la productividad mediante ajuste y reprogramación de los recursos humanos. Lo que... se ha llamado taller flexible es, esencialmente, una unidad de fabricación en que se ha conseguido la efectividad del Shojinka. Y para ello aparecen, como requisitos previos los 3 factores siguientes:

- 1. Diseño apropiado de la distribución en planta de las máquinas*
- 2. Personal versátil y bien entrenado, es decir, trabajadores polivalentes*
- 3. Evaluación continua y revisión periódica de la ruta.”²³*

Se destaca que el segundo ítem “Personal versátil y bien entrenado” ofrece el punto de contacto con el presente trabajo final de graduación debido a que en el ámbito empresarial los conceptos de policompetencia y polivalencia surgen como medidas de las habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes de los individuos.

Antes de plantear los conceptos de policompetencia y polivalencia, se precisa brevemente qué implica la versatilidad del personal. Cristina Mejías en su libro “Los talentos del siglo XXI” define a la versatilidad como una de las cualidades más importantes y más buscadas en los recursos humanos debido a que es una actitud sumamente ligada a la flexibilidad, habilidad crítica en un entorno competitivo y dinámico como el actual. En un pasaje de este libro la autora afirma: “...en la actualidad, contratar con inteligencia implica contratar versatilidad”.²⁴

En el mismo sentido, la reconocida autora define a una persona versátil como aquella que posee cuatro atributos, a su entender, básicos: ser brillante, flexible, idóneo y con confianza en sí mismos.

En primer lugar ubica la capacidad de una persona para resolver problemas de una manera creativa, es decir, la habilidad para entender que se trata de un problema complejo pero pensando siempre en alternativas factibles que pueden llevar a una solución satisfactoria.

²³ Monden, Yasuhiro - “El Sistema de Producción de Toyota” - Ed. Macchi - España – año 2001 - pág 114

²⁴ Mejías, Cristina - “Los Talentos del Siglo XXI”- Ed. Planeta - Bs.As. – año 2000 - pág. 20

En segundo lugar, Mejías habla de flexibilidad, aptitud que poseen aquellos individuos capaces de aceptar nuevos y diferentes puntos de vistas, de reconocer los diferentes ángulos que posee una cuestión y, a su vez, de ver el cambio como una oportunidad y no como un obstáculo.

En tercer lugar, se mencionó la idoneidad, cualidad que implica todo el bagaje de conocimientos y habilidades técnicas que una persona aporta a su tarea. Por tanto, la característica de idoneidad hace referencia a las habilidades duras, técnicas, ligadas concretamente a la tarea más que a un aspecto comportamental. Y finalmente, Cristina Mejías incluye la confianza en sí mismo que define como *“el coraje, la autovaloración y la comodidad con que se abordan determinadas situaciones sociales, de liderazgo y de resolución de problemas”*²⁵

Así, la combinación de estos cuatro atributos genera en los individuos la aptitud de alternar de una actividad a otra con facilidad manteniendo niveles de desempeño sobresaliente y aportando todo su capital intelectual a la compañía. Por tanto, se puede afirmar que la definición de versatilidad propuesta por Cristina Mejías brinda la base para determinar qué aptitudes debe poseer un colaborador para ser considerado policompetente y polivalente.

Es dable destacar que el concepto de aptitud también es una idea esencial en la definición de las nociones de policompetencia y polivalencia por lo cual es preciso que se tenga en claro a qué se hace referencia cuando se habla de aptitudes:

*“Una aptitud... es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras: una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo.”*²⁶

Daniel Goleman, autor de los libros “La Inteligencia Emocional” y “La Inteligencia Emocional en la Empresa” considera a las aptitudes como la médula de los rasgos conductuales de los individuos y explica:

²⁵ Mejías, Cristina - Op. Cit. - pág. 18

²⁶ Goleman, Daniel – “La Inteligencia Emocional en la Empresa”- Ed. Vergara Grupo Zeta – Bs. As. – año 2004 – pág. 34

“...las aptitudes son un manajo de hábitos coordinados: lo que pensamos, sentimos y hacemos para ejecutar una tarea.”²⁷

A partir de los fundamentos expuestos que esclarecen la importancia de desarrollar el capital humano con que cuenta una organización y al mismo tiempo, explican las bases del comportamiento de los individuos en el trabajo, se delinean a continuación los conceptos de policompetencia y polivalencia y la distinción entre ambas nociones.

El concepto de policompetencia alude a la capacidad de un individuo de desempeñarse con un alto nivel de rendimiento en su empleo actual. En otras palabras, implica que una persona posee un conjunto de conocimientos y aptitudes que le permiten mantener una actuación satisfactoria y efectiva en su puesto de trabajo actual. Ello significa que no sólo realiza sus tareas asegurando los patrones de calidad y productividad especificados sino también que su comportamiento se ajusta por completo a los requerimientos de su cargo. Cabe agregar que la noción de policompetencia comprende además la capacidad del individuo para transmitir a sus pares los conocimientos propios de su función y las competencias conductuales que le permiten mantener un rendimiento sobresaliente.

Se destaca que desarrollar fuerza laboral policompetente genera infinidad de beneficios para la organización y también para sus miembros dado que permite lograr un perfecto ajuste entre las características individuales y los requerimientos del puesto de trabajo. Esta situación eleva la satisfacción laboral de los trabajadores al permitirles utilizar al máximo sus competencias y alcanzar resultados sobresalientes. Así se expresa I. Chiavenato cuando afirma que un trabajador es el adecuado para desempeñar una función, si su puesto permite que:

- a. La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de tareas.*
- b. La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección...*
- c. La persona haga algo significativo, que tenga cierto sentido o razón de ser.*
- d. La persona se sienta responsable por el éxito o el fracaso de las tareas ...*
- e. La persona descubra y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros o de la jefatura.”²⁸*

²⁷ Goleman, Daniel – Op. Cit. pág 298

²⁸ Chiavenato, Idalberto – “Manual de Reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas”- Ed. Makron Books - San Pablo – año 1995 – pág 91

En tanto, el concepto de polivalencia se refiere a la capacidad de un individuo para trabajar en puestos de trabajos diferentes respetando en cada uno de ellos los estándares de calidad y productividad. Un colaborador polivalente posee amplios conocimientos y valiosas aptitudes que le permiten desempeñarse con flexibilidad, idoneidad y demostrada confianza en sí mismo; es decir, que la versatilidad es una de sus principales características y muestra un rendimiento superior al de sus pares. Además, al igual que el concepto de policompetencia, la polivalencia implica la capacidad para transmitir sus competencias técnicas y conductuales a otros individuos.

Martha Novick en su artículo “La Transformación de la Organización del Trabajo” define el concepto de la siguiente manera:

*“En general la polivalencia es entendida como la capacidad de los operarios de manejar más de una máquina o de integrar en algunos casos tareas de diversa naturaleza... Estas situaciones van constituyendo una segmentación dentro de la misma célula de trabajo, definida por la capacidad de atender puestos que integran tareas de distinta naturaleza y complejidad”.*²⁹

De la definición se desprende que desarrollar y mantener una fuerza laboral polivalente permite, entre otras bondades: adaptar la producción en función de la variación de la demanda de los clientes; mejorar las condiciones de trabajo gracias a la rotación en diferentes puestos; mitigar las ausencias de personal, tanto previstas (vacaciones o permisos especiales) como imprevistas por accidentes o enfermedades eventuales; y fomentar la autonomía de los trabajadores, lo cual no sólo incrementa la satisfacción individual sino que también orienta las metas organizacionales y personales hacia objetivos compartidos.

2.6. Enfoque de Diagnóstico

Cualquier decisión tomada respecto a la gestión de los recursos humanos en una organización requiere de un previo y exhaustivo análisis de la realidad organizacional y del rol de los trabajadores dentro de la compañía. Así, se garantiza que la acción de recursos

²⁹ Novick, Martha – Artículo “ La Transformación de la Organización del Trabajo” – Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo- Colegio de México- Facultad de Ciencias Sociales – México – año 2000 – pág 137

humanos emprendida no sólo se adecue a la filosofía de la organización sino también que sea capaz de lograr la adhesión de todos involucrados en dicha decisión.

El modelo de diagnóstico propuesto por George T. Milkovich y John W. Boudreau en su libro “Dirección y Administración de Recursos Humanos” brinda una estructura integral que, desde la perspectiva de la dirección de recursos humanos, permite relevar información, analizar la realidad organizacional, detectar las principales problemáticas que enfrenta la compañía al respecto y proponer acciones correctivas con la correspondiente evaluación y retroalimentación.

Respecto del presente proyecto de aplicación profesional tanto la etapa de obtención de datos como la fase de estudio de los mismos fue guiada por el enfoque de diagnóstico mencionado puesto que permitió realizar un breve análisis de los factores de importancia que condicionan el devenir de la organización. Además, valió como esquema de exploración que facilitó focalizar las principales variables que afectan la gestión de la organización en general y la gestión de recursos humanos en particular.

Como se observa en el gráfico de la página siguiente, el modelo se compone de cuatro fases cíclicas:

1. Estimar las condiciones
2. Establecer objetivos en función de la estimación
3. Elegir un curso de acción entre las alternativas generadas para alcanzar los objetivos
4. Evaluar los resultados.

Se señala que la primer fase “Estimar las Condiciones” proporcionó el marco para interpretar la realidad organizacional indagando y explorando las condiciones de interés particular para la gestión de recursos humanos, a saber: condiciones externas, condiciones de la organización y características del empleado. Estos tres niveles de análisis permiten especificar en primer lugar, las variables que componen del macroambiente; en segundo lugar, las condiciones intraorganizacionales; y por último, las características generales que distinguen como grupo a los miembros del nivel operativo de la organización.

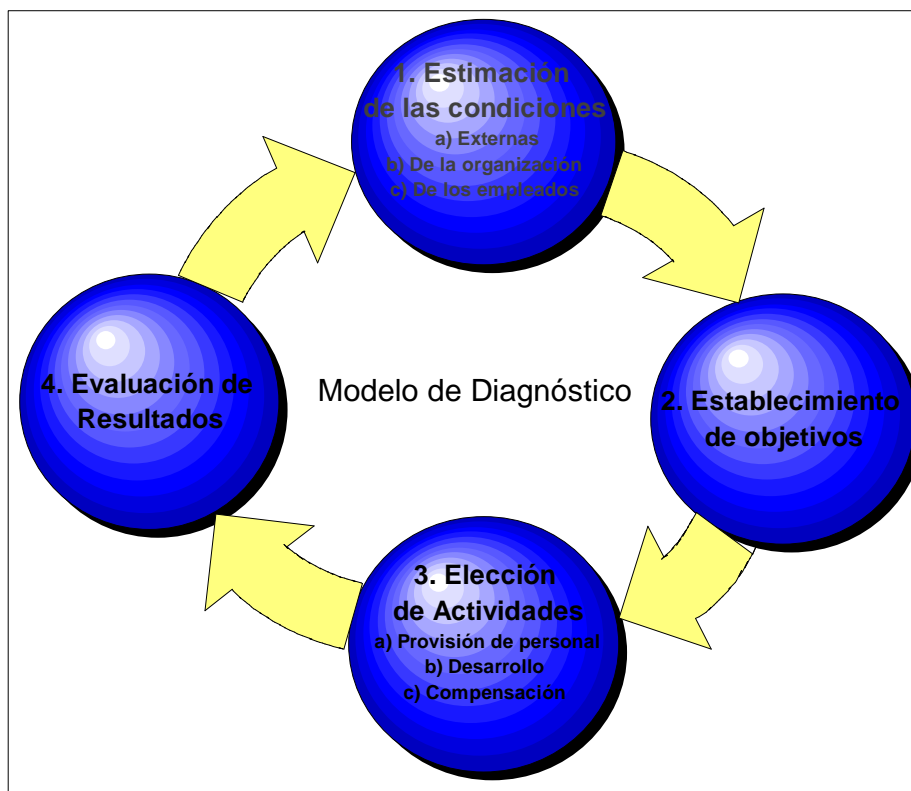


Gráfico nº 2: MODELO DE DIAGNÓSTICO³⁰

Entre las primeras variables por explorar se consideran aquellas condiciones generales que influyen en la organización pero que se encuentran por fuera de las decisiones de la misma. Es decir, que son fuerzas que la organización sólo puede predecir y no controlar dado que derivan del entorno macroambiental. Entre algunos de los principales factores externos que condicionan el accionar de la compañía se encuentran: decisiones económicas, disposiciones gubernamentales, medidas internacionales, medidas sindicales.

Las segundas variables que la primera fase del modelo propone considerar son las condiciones propias de la naturaleza de organización, es decir, su filosofía, cultura, estrategias, objetivos, historia, concepción del trabajo y demás factores que distinguen y modelan la “personalidad” y el comportamiento de una compañía.

³⁰Milkovich, George T.; Boudreau, John W. - “Dirección y Administración de RR.HH. - Un enfoque de estrategia” - Editorial Mc Graw Hill - Sexta edición - México – año 1997

Las terceras y últimas condiciones que el enfoque de diagnóstico sugiere explorar son aquellos referidas al perfil de los trabajadores miembros de la organización puesto que son quienes definen la identidad organizacional. Los factores a considerar en este análisis son las experiencias, capacidades, motivaciones e intereses de los recursos humanos.

Finalmente, a partir del análisis de los tres grupos de condiciones mencionados, los responsables de la gestión de recursos humanos cuentan con la información pertinente a fin de establecer objetivos para emprender las acciones necesarias para enfrentar las problemáticas detectadas.

III. MARCO METODOLÓGICO

“El hombre debe ser capaz de describir los fenómenos que se propone estudiar, para poder avanzar en la resolución de los problemas”³¹

El presente proyecto de aplicación profesional se ha desarrollado bajo la estrategia de la investigación exploratoria - descriptiva dado que el objetivo perseguido es conocer las actividades, procesos y el perfil de individuos que constituyen la organización mediante el diagnóstico de la situación corporativa, es decir, a través de la descripción de los acontecimientos, cultura, valores y actitudes predominantes en el entorno laboral y el impacto de los sucesos del ambiente externo en el seno de la compañía.

3.1. Procedimiento Metodológico

El abordaje de la situación empresarial y el desarrollo de la propuesta fueron los dos grandes ejes que condujeron el presente proyecto de aplicación profesional.

En primer lugar, se llevó a cabo la fase de diagnóstico, es decir, el análisis y determinación del comportamiento corporativo como un todo complejo a fin de precisar los puntos fuertes y débiles de V.H.B. en materia de gestión de sus recursos humanos.

El relevamiento de información requerida para efectuar la diagnosis se efectuó bajo la combinación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas de recopilación de datos. Las primeras permitieron obtener datos expresados en cantidades y porcentajes mientras que las segundas nos brindaron información muy valiosa en cuanto a las opiniones, juicios, presunciones y valores presentes en la organización.

Se consideró incluir tanto unas como otras técnicas dado que las debilidades de las técnicas cuantitativas son complementadas con los beneficios que otorga la utilización de técnicas cualitativas y viceversa. A modo explicativo, las técnicas cuantitativas son vastas en precisión frente a la subjetividad de los datos obtenidos mediante técnicas cualitativas, al tiempo que la riqueza de información que brindan estas últimas difícilmente pueda conseguirse a través de la aplicación de técnicas cuantitativas.

³¹ Van Dalen, Deobold B.; Meyer, William J.-“Manual de Técnica de la Investigación. Educacional”- Ed. Paidós - Bs As - 1971- pág 226

Dados estos fundamentos, se utilizó una combinación de técnicas de observación participante, encuestas y entrevistas como medio de recolección de datos para la etapa diagnóstica. Los modelos de dichos instrumentos de relevamiento de datos pueden consultarse en los anexos A y B en la parte final del trabajo.

En cuanto a la aplicación de dichos instrumentos de relevamiento de información dado que la población total que compone V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. es de 140 empleados, se tomó una muestra representativa de 100 individuos que fueron elegidos de modo proporcional a la magnitud de cada área. De este modo, se procuró enriquecer el proceso de diagnóstico con la participación de todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la estructura organizativa puesto que se obtuvo información desde diversos enfoques y ángulos de análisis de la misma realidad empresarial.

Se mantuvieron entrevistas con el director de la compañía; con su hermana, Liliana Baro, pilar fundamental de Víctor H. Baro para la toma de decisiones; con el supervisor general de Recursos Humanos, Alejandra Berti; y con Horacio Cuassolo, supervisor de Producción y uno de los tres primeros miembros de la compañía. Además, se obtuvo información de la aplicación de una encuesta interna con alcance a todo el personal; el modelo de la misma se presenta en el anexo B y sus resultados en el anexo C del presente trabajo.

La etapa de relevamiento de datos fue guiada por la primera fase del enfoque de diagnóstico propuesto por George T. Milkovich y John W. Boudreau presentado en el apartado 2.6. y la información fue organizada en función de los objetivos específicos que plantea el trabajo final de graduación. De este modo se abordó la realidad organizacional a fin de identificar las fortalezas y debilidades con que la compañía cuenta para aprovechar las oportunidades o sortear las amenazas que el entorno ofrece.

Una vez recogida y analizada la información se estuvo en condiciones de efectuar el diagnóstico de la realidad organizacional identificando las fortalezas y debilidades con que la empresa cuenta para aprovechar las oportunidades o sortear las amenazas que el entorno le ofrece.

El segundo eje de desarrollo de este trabajo final de graduación es la presentación de la propuesta que implica la elaboración de una herramienta de gestión de recursos humanos que

conduce a la definición de los niveles de policompetencia y polivalencia observados en los miembros del área operativa de la organización junto a la designación de aquellos individuos con potencial para perfeccionar a futuro.

A estos fines se continuó con la búsqueda de información para la definición de un concepto de policompetencia y polivalencia ajustado a la filosofía de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., es decir, una noción coherente con sus principales valores-guía, con sus metas a largo plazo y principalmente, con la misión empresarial.

Para definir lo que V.H.B. entiende como polifuncionalidad y los criterios para su identificación, se pidió a distintos miembros de la organización que “señalen” a los colaboradores del área operativa que hayan desarrollado aptitudes que se consideren deseables y que le permiten alcanzar un desempeño superior en sus funciones para obtener información acerca de los rasgos conductuales que marcan la diferencia entre un adecuado desempeño de las tareas y la excelencia en la ejecución de las mismas.

Con este propósito, se efectuaron entrevistas personalizadas con el presidente de la compañía, Víctor Hugo Baro; con su asesor legal, Julio Re; con los miembros del equipo directivo y con los principales supervisores, quienes fueron los encargados de definir y seleccionar aquellos colaboradores del nivel operativo considerados “exitosos” en el desempeño de sus funciones. A los fines de determinar con exactitud quienes podían considerarse sobresalientes se fijaron los siguientes criterios: poseer gran experiencia en el puesto, vastos conocimientos y habilidades críticas que permitan un desempeño superior frente a sus pares, es decir, asegurando estándares elevados de calidad, eficiencia y productividad.

Una vez identificados los trabajadores con desempeño destacado se aplicaron una serie de entrevistas personalizadas a fin de conducirlos a describir sus conductas, actitudes y posturas frente a sus tareas. El objeto principal de estas entrevistas fue precisar los principales patrones conductuales que facilitan el rendimiento sobresaliente en los diferentes puestos del área de producción, con el propósito último de convertir dichos comportamientos en criterios de identificación de los niveles de polifuncionalidad.

Es dable precisar que dichas entrevistas fueron acompañadas de algunas jornadas de observación in situ como instrumento de contrastación directa de la información obtenida, y

además se la cotejó con quienes oficiaron de fuentes para corroborar la validez, actualización y veracidad de los datos relevados.

En este marco también resultó necesario conocer con precisión la naturaleza del trabajo, las tareas y responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo; por lo cual, se colaboró con el Departamento de Recursos Humanos de V.H.B. en la realización de un análisis y descripción de puestos y la consiguiente confección del manual de funciones. La participación en esta tarea del área de Recursos Humanos ayudó a discernir los requerimientos de cada cargo, es decir, los conocimientos, habilidades y aptitudes que demanda cada función para ser desarrollada con sobresaliente rendimiento.

IV. ANÁLISIS CONTEXTUAL

El sector agroalimentario, cuya base es toda actividad económica primaria dedicada al cultivo de la tierra, es el responsable de proporcionar aproximadamente el 80 % de los alimentos que consume la humanidad y además convoca alrededor del 50% de la fuerza laboral a nivel mundial.

Por su parte, cerca de un 8% del comercio mundial de exportación proviene del sector agroalimentario, porcentaje que ha ido acrecentándose paulatinamente puesto que entre 1985 y 1995 la comercialización del sector se duplicó en valor pasando de un monto de exportación de U\$D 170.000 millones anuales a más de U\$D 350.000 millones por año y aumentado aún más hacia 1998 cuando superó los 420.000 millones de dólares anuales.

Cabe aclarar que entre las principales tendencias que explican el crecimiento del comercio mundial de agroalimentos en los últimos años se encuentran por un lado, el incremento acelerado de la población de países con poca capacidad de autoabastecerse, y por otro, la liberación mundial del comercio de alimentos que resulta en una diversificación geográfica cada vez mayor de exportaciones e importaciones.

4.1. La expansión acelerada del sector agroalimentario en Argentina y su incidencia en el perfil de los recursos humanos

Las actividades relacionadas al Sector Agroalimentario en la República Argentina revisten gran importancia puesto que la producción agropecuaria logra satisfacer la demanda interna al tiempo que deja excedentes para exportar, representando alrededor del 60% del valor total de las exportaciones nacionales derivadas especialmente de la comercialización de cereales y oleaginosas. Es importante destacar que este mercado es liderado por la Unión Europea, el principal comprador de materias primas argentinas, por el Sudeste Asiático y por el MERCOSUR.

El sector agroalimentario argentino – *subconjunto económico que incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal* ³² – representa hoy alrededor del

³² Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (I.I.C.A.) – Estudio 1.EG.33.7 – CEPAL/ONU a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación- Argentina – año 2003 – pág. 1

16% del P.B.I. nacional constituyéndose en el principal motor del desarrollo económico ya que Argentina cuenta con una gran ventaja comparativa derivada de la gran disponibilidad de recursos naturales, tierras cultivables y un clima favorable para la producción agropecuaria.

En la última década y más específicamente a partir de 1990, el sector agroalimentario en Argentina ha recobrado relevancia debido tanto a factores que hacen a la coyuntura interna del país como a variables del contexto internacional entre los que se pueden citar:

I. Cambios en los precios internacionales

El mercado agropecuario argentino se vio ampliamente favorecido por las fluctuaciones de los precios internacionales sucedidos en el período 2000-2001, en especial se destaca el gran despegue del precio de la tonelada de soja que hoy es el principal cultivo de Argentina. Dicho incremento se vincula tanto a los problemas de disminución de la oferta mundial de soja provocada por los factores climáticos adversos que afectaron las cosechas en los principales países exportadores de dicha oleaginosa, entre ellos EE.UU., Brasil, Malasia y Canadá; como al aumento de las importaciones chinas que ocasionaron un importante crecimiento de la demanda de granos y aceites.

II. Avance hacia el mercado común regional

La consolidación del MERCOSUR constituyó una importante posibilidad de apertura hacia mercados limítrofes. A ello se le suma la inserción de Argentina en el mentado proceso de globalización que, entre otras cosas, contribuye a fomentar la concientización de los productores en cuanto a la importancia de desarrollar y alcanzar un adecuado nivel de competitividad internacional.

III. Devaluación de la moneda argentina

Como consecuencia de la lucha con el déficit en la balanza de pagos y de la situación socio-económica en general, en diciembre del año 2001 se produce la desestabilización de la paridad cambiaria. Como corolario, el sector agroalimentario argentino se vio favorecido ya que los productos agropecuarios se cotizan a precio dólar y ello permitió la generación de elevados ingresos y ventas en el sector a raíz de la importante interdependencia comercial a nivel mundial, donde la Argentina se ubica como uno de los principales países proveedores de materias primas.

IV. Características del sector agropecuario argentino

El sector agropecuario argentino se diferencia del de otros países en dos aspectos: el primero, desde el punto de vista de la capacidad instalada, radica en la posibilidad de trabajar mayor cantidad de tiempo al año debido al clima predominantemente templado. Claro ejemplo de dicha situación es el doble cultivo: grano fino (cebada cervecera, trigo, lino) en la temporada otoño – invierno y grano grueso (girasol, maíz, maní, soja, sorgo, arroz, algodón) en la época primavera – verano.

El segundo aspecto, desde el punto de vista de la competitividad internacional, se relaciona con las exigencias económicas impuestas a los productores agropecuarios argentinos en comparación con la situación de protección de la que gozan los productores de otros países; lo cual exige el aumento de la escala y de la productividad para ser considerados bienes competitivos y poder ser parte del comercio internacional de granos y productos agropecuarios.

V. Crecimiento de industrias relacionadas

A modo de efecto dominó y a raíz de que el productor agropecuario se ve ante la necesidad de invertir en tecnología para mantener un crecimiento sostenido y rentable que le permita satisfacer al competitivo mercado nacional e internacional, se generó un fenómeno multiplicador de desarrollo de industrias relacionadas con la producción agropecuaria como la de maquinarias agrícolas, la inmobiliaria, la metalmecánica y el transporte.

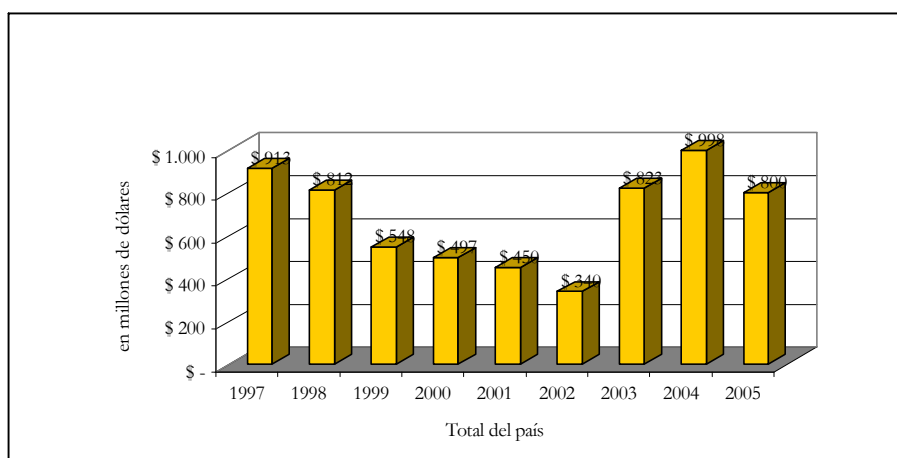


Gráfico n° 3: INVERSIÓN EN MAQUINARIA AGRÍCOLA³³

³³ Carrizo, Alejandro – Artículo “Empujar el tractor para evitar el parate”- Diario La Voz del Interior – Suplemento de Economía- 6 de febrero de 2005 – pág E2

Según datos del I.N.D.E.C.³⁴ en el segundo trimestre de 2004 se vendieron 6.064 máquinas, es decir, un 52% más que en igual período de 2003 y un 330% por encima de las 1.408 unidades del período abril-junio de 2002. Paralelamente, los precios de la soja experimentaron aumentos a valores record alcanzando \$719 pesos por tonelada.

No obstante, como se puede observar en el gráfico n° 3 y n°4, en el año 2005 ambos índices (venta de maquinaria agrícola y precios de la tonelada de soja) muestran una notable disminución de los valores con respecto al año anterior.

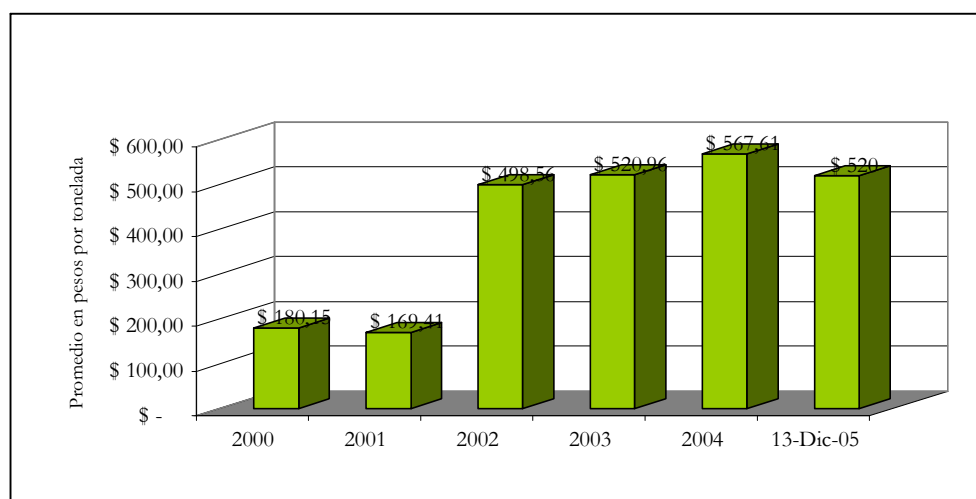


Gráfico n° 4: EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE LA SOJA³⁵

VI. Transformaciones del escenario en el 2005

Del punto anterior se desprende, que si bien para el sector agroalimentario argentino los últimos años han sido de bonanza, hoy está atravesando un momento crucial en su desarrollo puesto que según datos de la Federación Agraria Argentina – F.A.A. – la rentabilidad del sector actualmente muestra el nivel más bajo de los últimos 13 años; principalmente como consecuencia de la emergencia de nuevos competidores como los países del centro y este de Europa, la baja de los precios de los granos y la aplicación de una nueva política tributaria que reinstaló las retenciones agrícolas³⁶ para los productores argentinos.

³⁴ I.N.D.E.C. – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

³⁵ Carrizo, Alejandro – Artículo “Empujar el tractor para evitar el parate”- Diario La Voz del Interior – Suplemento de Economía- 6 de febrero de 2005 – pág E2

³⁶ vigentes desde el año 2002 y que representan el 20% del valor total de la producción

VII. Políticas de desregulación y privatización

Ambas disposiciones generaron una baja en los costos y permitieron una mejora en la prestación de servicios. A modo de ejemplo, pueden mencionarse la desregulación de los sistemas de transporte y la reducción en un 60% de los costos de fletes que significaron un importante impulso para el desarrollo del sector agropecuario argentino.

VIII. Requerimientos de calificación del personal del sector agroindustrial

El cambio de régimen económico que Argentina debió implementar para superar la ruptura de la paridad cambiaria y la consecuente crisis económica, derivó en una importante transformación del modelo productivo del país y con él del perfil de los trabajadores requeridos.

El dinamismo con que crece el sector agroalimentario argentino apremia a las compañías, en especial a las Pymes, a ajustar sus acciones a reglas distintas a las del pasado para sobrevivir a las nuevas variables del entorno; y en la transición hacia la adaptación, los miembros de la organización cumplen un rol fundamental. Contar con recursos humanos comprometidos con los objetivos corporativos y con aptitudes como la flexibilidad y la proactividad inciden considerablemente en la actitud con que una compañía se enfrenta a los desafíos. En otras palabras, es necesario contar con colaboradores que desarrollen conocimientos y habilidades acordes a las nuevas circunstancias que impone el entorno de modo que la organización pueda sostener su crecimiento más allá de las condiciones externas adversas.

Resumiendo este apartado se cita una de las conclusiones de un estudio realizado por la división de consultoría de IBM:

*“las (organizaciones) que operan en mercados emergentes (Latinoamérica y Asia del Pacífico)...requieren un dinamismo y una flexibilidad de la fuerza de trabajo muy diferente”.*³⁷

³⁷ Samela, Gabriela – Artículo “Invertir más en formar talentos” – Diario Clarín.com – www.clarin.com/suplementos/economico/2005/09/11/n-01717.htm - Suplemento Económico – 11 de septiembre de 2005

IX. Acuerdo de Cooperación

Se considera que el leve repliegue del agro que ha comenzado a hacerse evidente en el presente año será paliado por los efectos del Acuerdo de Cooperación alcanzado entre el presidente Néstor Kirchner y Hugo Chávez, primer mandatario venezolano. El 29 de octubre de año 2005 ambos presidentes reunidos en la Cumbre de la Comunidad Sudamericana de la Naciones que tuvo lugar en Brasilia firmaron un acuerdo que intenta darle un nuevo impulso al sector agropecuario argentino.

La agricultura de Venezuela atraviesa por una etapa muy primaria y en orden de fomentar un fuerte desarrollo agropecuario Hugo Chávez pactó la compra de productos agrícolas por 100 millones de dólares anuales con una vigencia de 5 años. Además, se anunció que la mayor parte de la inversión se destinará a la compra de maquinaria agrícola lo que se estima significará un incremento del 20% en la facturación actual del sector agrometalúrgico argentino.

Cabe aclarar que el 24 y 25 de septiembre del año 2005 tuvo lugar la Feria Agroindustrial en Barinas-Venezuela donde asistieron representantes de importantes industrias metalmeccánicas de Argentina con el objetivo de presentar la maquinaria agrícola que fabrican, ya que se prevé que la inversión venezolana se destinaría en el 2006 a la compra de 1000 tractores, 260 cosechadoras, 400 sembradoras, 320 pulverizadoras y 300 fertilizadoras.³⁸

En este marco, se afirma que el campo sigue teniendo su lugar de privilegio como motor de la economía actual y la tendencia parece indicar que el progreso económico de Argentina está estrechamente vinculado con el desarrollo del sector agroalimentario. Por lo cual, podemos concluir que si bien la curva de crecimiento del sector atraviesa hoy un nivel de meseta, las industrias relacionadas aún gozan de los excelentes dividendos que generó el proceso expansivo del sector agropecuario argentino desde diciembre del 2001.

³⁸ Bertello, Fernando – Artículo “Más empleo en el sector de maquinaria agrícola”- Diario La Nación On Line – www.lanacion.com.ar/economia/nota.asp?nota_id=753085&origen=premium – Sección Economía – 3 de nov. de 2005

V. MARCO INSTITUCIONAL

5.1. Antecedentes Generales y la Evolución de los Recursos Humanos

Víctor Hugo Baro fue quien comenzó a delinear la historia de esta empresa unipersonal, iniciada en el año 1986 con el objetivo de brindar servicios de refacción y mejoramiento de implementos agrícolas, desde un pequeño taller ubicado en el corazón de la ciudad de Oncativo, Departamento Río Segundo, Córdoba.

Por ese entonces, el mismo Víctor H. Baro llevaba adelante un taller produciendo, comercializando y distribuyendo implementos agrícolas; por ello se puede afirmar que el emprendimiento era una empresa unipersonal “con todas las letras”: el mismo Víctor H. Baro compraba los insumos necesarios para producir, negociaba con proveedores, fabricaba los repuestos en forma íntegra y entablaba relaciones comerciales con sus primeros clientes, entre otras tareas.

Así y con la ayuda de su padre y un amigo, Horacio Cuassollo (quien actualmente conforma la plantilla de la organización), la actividad inicial se extendió por los seis años siguientes llegando hasta 1992 cuando se produce el gran despegue debido al cambio del sistema convencional de siembra por un sistema de siembra directa. Es entonces cuando la empresa, en un intento por adaptarse al nuevo esquema productivo, comienza a fabricar y desarrollar ruedas barredoras de rastrojos para siembra directa de sembrados tradicionales.

En el año 1995, bajo la política de estar siempre cerca de los productores y asesores agrícolas se inicia, con la ayuda del I.N.T.A.³⁹, una investigación para desarrollar y producir máquinas fertilizadoras de líquido inyectado. La idea fue impulsada por el interés en cubrir un nuevo nicho del mercado agropecuario que permitió dar un nuevo paso en el crecimiento de la organización.

Alcanzada esta etapa de desarrollo, en 1996 V.H.B. se convierte en Sociedad de Responsabilidad Limitada y dos años más tarde, en un esfuerzo de integración comercial, comienza a trabajar en conjunto con diversas fábricas de sembradoras nacionales – Ascanelli,

³⁹ I.N.T.A.: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Crucianelli S.A., Schianes S.A y A.G.C.O. Argentina- para quienes desarrolla y fabrica accesorios agrícolas como principal proveedor.

Es dable destacar que el crecimiento de la empresa siempre respondió a ciclos en función de los movimientos de la producción agropecuaria, razón por la cual desde 1998 a 2002, años en que se produjo una caída en la rentabilidad de la producción agropecuaria, la empresa opta por “crecer de forma relativa” manteniendo la producción pero creciendo internamente a través de la capacitación intensa de las 40 personas que por ese momento formaban parte de la compañía.

Así mismo, en el año 1999 V.H.B. lanza al mercado un kit de cuchillas de corte que permitieron mejorar el trabajo agrónomo de sembradoras de trigo y soja. El propósito de este nuevo lanzamiento fue mantener la facturación por incorporación de nuevo producto - nuevo mercado a pesar de la caída del 40% de las ventas en maquinaria agrícola que se registró en ese año.

Un año más tarde, después de un amplio estudio de mercado, se diseña y desarrolla la primer sembradora “V.H.B.” como respuesta a una necesidad no satisfecha en el mercado agropecuario; y en el año 2001, la empresa llega a convertirse en proveedora de la firma John Deere Argentina con el abastecimiento de un conjunto de cuchillas de corte para su línea de sembradoras.

Ese mismo año lanza al mercado la línea de sembradoras de grano fino y grueso, modelos VHB 530 y VHB 710, y sustentada por el éxito y su crecimiento continuo V.H.B. decide transformarse en Sociedad Anónima. A partir de allí, comienza a operar en el mercado con su denominación actual: V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

Como resultado de la devaluación de la moneda Argentina en diciembre de 2001 y de la consecuente desestabilización de la paridad cambiaria que dieron un fuerte impulso a la actividad agropecuaria, la empresa comienza a recibir una demanda muy fuerte de sus productos, en especial en la venta a sembradoras. Ello, se vio favorecido porque los productores comenzaron a invertir en tecnología aplicada a sus campos que le permita producir materias primas capaces de posicionarse en el mercado internacional. Así, V.H.B. se ve ante la necesidad de incorporar abruptamente nuevos empleados para responder al

incremento de la demanda, pasando de ser 40 personas a 140 que actualmente componen la familia V.H.B.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de la organización año tras año en relación con la cantidad de sembradoras producidas y al número de colaboradores correspondiente.

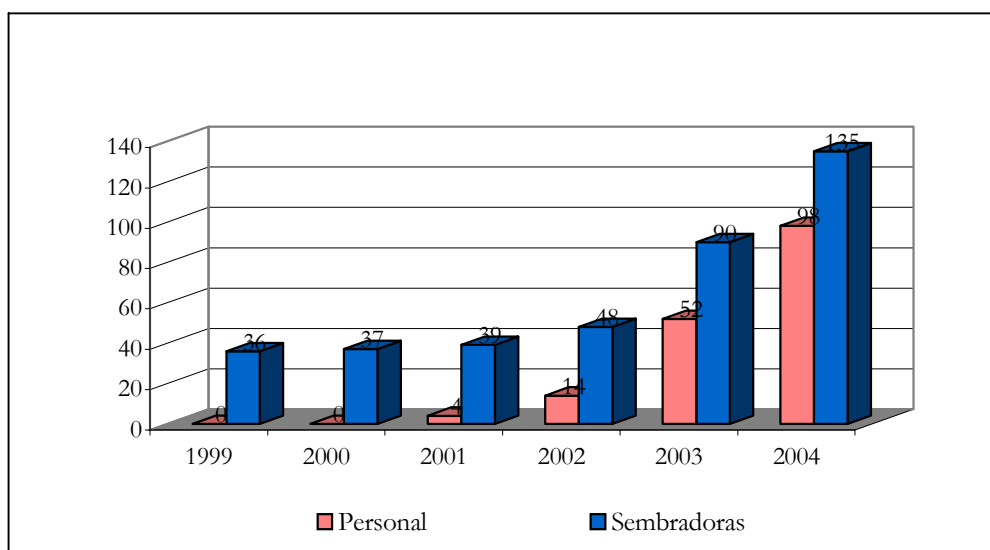


Gráfico n°5: CRECIMIENTO DE V.H.B. REPUESTOS AGRÍCOLAS S.A.

Paralelamente a la incorporación de personal, aumento la necesidad de mayor espacio físico y al no poder expandirse en el mismo terreno, debido a que se encuentra en un barrio residencial, V.H.B. decidió la compra de tres nuevos espacios físicos distribuidos en distintas zonas de la ciudad.

A raíz de esta segregación física de la planta y contando hoy con 140 empleados y con claras proyecciones de crecimiento tanto en el país como en el exterior, V.H.B. ha comenzado a construir una nueva planta sobre una colectora de la autopista Córdoba - Rosario a la altura del Km 626 con una superficie cubierta de 4.000 metros, cuya finalización se espera para el año 2006 – 2007 y requerirá una inversión de \$3.100.000 pesos.

No se quiere concluir el apartado sin antes destacar que el incesante crecimiento de la empresa hasta nuestros días ha tenido como pilares fundamentales: la eficiente gestión de los recursos humanos, una marcada confianza en el personal, el oportuno asesoramiento tanto gerencial como legal, el permanente acercamiento a fuentes de innovación, como el I.N.T.A.,

la permanente presencia en ferias internacionales y por último, pero no por eso menos importante, la fuerza y el ímpetu constante del líder fundador de la compañía.

5.2. Estructura Organizacional

V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. se conforma por un grupo de 140 personas organizadas y distribuidas en una estructura jerárquica definida en torno a la división de tareas y los niveles de decisión. Como podemos observar en el organigrama general de la página 40, Víctor Hugo Baro, director y fundador de la organización, se encuentra respaldado por un asesor que le proporciona orientación en los aspectos legales y organizativos.

Descendiendo por la estructura organizacional, se encuentra el equipo directivo conformado por los supervisores generales de las áreas Ventas (Lic. Fabián Vagliengo), Recursos Humanos (Lic. Alejandra Berti), Ingeniería (Ing. Pablo Regueiro), Administración (Cra. Noemí Nicola) y Operaciones (Ing. César Taberna). Cabe aclarar que si bien este equipo posee discrecionalidad a la hora de evaluar y analizar las decisiones estratégicas, los responsables de la decisión final son el director y su asesor, Julio Re, quien asume el papel de director cuando Víctor H. Baro se ausenta por algún motivo.

Los supervisores generales tienen bajo su mando grandes áreas que se desagregan, a su vez, en una categoría de supervisores y encargados. Es preciso destacar que el Área de Operaciones presenta una jerarquía distintiva (ver página 41) puesto que su conducción se encuentra en manos de un equipo conformado por 4 supervisores (Horacio Cuassollo, Darío Dequino, José Valinotti y Jorge Gonzalez) y un coordinador general de operaciones (Ing. César Taberna).

De aquí se desprenden 6 grandes sub-áreas que representan las operaciones que componen el proceso de fabricación, a saber:

- Ø Procesos y Calidad
- Ø Servicios
- Ø Logística (compras, Almacén y, Planificación y Control de la Producción)
- Ø Producción
- Ø Equipo de Armado
- Ø Tolvas y Trabajos Especiales

Las primeras tres áreas mencionadas presentan una estructura compuesta por supervisores, encargados y miembros del área; en tanto, los encargados de las áreas de Producción, de Tolvas y Trabajos Especiales y del Equipo de Armados tienen bajo su mando a líderes de producción, responsables de los operarios que se hallan subdivididos en sectores en función de la tarea que desempeñan dentro de cada etapa del proceso productivo: por un lado, Soldadura (cuerpos, chasis, barras y marcadores) y Corte (sensitiva, plasma, serrucho, prensa y perforado) y por otro lado, Armado, Armado de barras, Accesorios y Pintura.

5.3. Perspectivas a Futuro sustentadas en los Recursos Humanos

La empresa cuenta con la política firmemente arraigada de planear el futuro, en primer lugar, para estar preparados para afrontar en forma rápida y eficaz las modificaciones del contexto presente y en segundo lugar, para aumentar la sensibilidad ante las oportunidades que el mercado brinda.

Es por ello que en septiembre de cada año se desarrollan jornadas de planificación donde participan representantes de todos los niveles de la organización a fin de trazar estrategias, objetivos y cursos de acción para los próximos años consensuadas entre todos los miembros de V.H.B.

A partir de las jornadas llevadas a cabo en el año 2004 se pueden mencionar entre los objetivos más próximos y claros propuestos en esa reunión, los siguientes:

- Ø Profesionalizar más áreas en la empresa
- Ø Continuar creciendo
- Ø Afianzar la posición en el mercado
- Ø Continuar el proyecto de la nueva planta
- Ø Lograr una óptima transformación de una empresa chica a una grande, en la cual los conceptos de equipo, liderazgo, comunicación, eficiencia, innovación y confianza son prioritarios.

5.4. Filosofía y Principios que guían la Gestión de Recursos Humanos

Actualmente, V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. se define a sí misma como una industria de agropartes dedicada al desarrollo, diseño, producción y distribución de accesorios e implementos agrícolas con una marcada preocupación por el crecimiento y la innovación constante.

La aspiración última de la compañía se ve expresada en la declaración de su visión:

“Posicionar a V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. en el primer lugar dentro del segmento medio de fabricantes de sembradoras del país y liderar el mercado de accesorios a través de la especialización y desarrollo continuo de nuestros Recursos Humanos”.

En este marco, el contexto organizacional dentro del cual la organización enmarca sus decisiones estratégicas se encuentra establecido por la misión corporativa que le señala a V.H.B. la orientación a seguir, a saber:

“Consolidar a V.H.B. S.A. como proveedor de tecnología de punta para el agro, logrando producir la mayor cantidad de productos en el menor tiempo, con el menor costo y la mayor calidad, para lograr niveles de rentabilidad que permitan conservar el personal o incrementarlo, manteniendo a la empresa como una importante fuerza de trabajo en Oncativo e incorporando mercados/clientes internacionales”.

De dicha misión se desprenden los principales valores que proporcionan una directriz clara para la acción a la vez que representan el punto medular del comportamiento organizacional de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.: honestidad, creatividad, confiabilidad y seguridad.

Se destaca que V.H.B. se ha propuesto reflejar sus valores a través de los productos y servicios que ofrece mediante un fuerte compromiso con el crecimiento, la innovación en el diseño de los productos, la incursión en nuevos mercados, la capacitación permanente de sus recursos humanos, la planificación continua, el desarrollo de una política de comunicación

eficiente, una constante búsqueda de adaptación frente a las necesidades del mercado y la fidelización del cliente. Asimismo, la organización se obliga a transmitir sus valores a entes y compañías relacionadas, en especial, a sus proveedores exigiéndoles un buen desempeño en cuanto a calidad, entrega y precio.

5.5. Productos

Tres grandes unidades de negocios definen los productos que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. diseña, produce, comercializa y distribuye:

- Ø Implementos
- Ø Accesorios
- Ø Repuestos

Los principales implementos agrícolas que V.H.B. ofrece al mercado son sembradoras de grano fino y grueso y fertilizadoras. Actualmente se producen dos modelos de sembradoras íntegramente diseñadas por la compañía: V.H.B. 530 y V.H.B. 710 y para el mes de septiembre de 2006 se prevé la presentación de un nuevo prototipo. Cabe aclarar que los modelos VHB 530 y VHB 710 son producidos en dos variedades: sembradoras de grano fino y de grano grueso. La denominación que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. ha dado a sus modelos de sembradoras deriva del ancho efectivo de siembra, así el modelo VHB 530 presenta un ancho efectivo de siembra de 5.40 mts y la VHB 710, 7.30 mts.

En lo que respecta a accesorios y repuestos, productos iniciales de V.H.B., hay una mayor variedad y diversificación para siembra directa, fertilización y cosecha como cuchillas de corte y fertilización, cuerpos fertilizadores y/o sembradores, barras portaherramientas para sembradoras monodisco, barredores de rastrojo, monitores de siembra, ruedas afirmadoras de semillas, entre otros.

A modo de ilustración, en la siguiente página se presentan fotografías de los productos finales que V.H.B. Repuestos Agrícola S.A. ofrece a los productores agropecuarios, a modo de ilustración.



Sembradora Modelo VHB 530



Sembradora Modelo VHB 710



Cuchilla corte turbo



Cuchilla con paralelogramo



Monitor de siembra



Barra Portaherramientas



Incorporadora de fertilizante

5.6. Clientes y Mercado Externo

Grandes productores de siembra directa conforman los principales clientes de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., mercado mayoritariamente demandante de accesorios y repuestos.

Hoy la venta de accesorios significa para V.H.B. el 50% del total de la facturación lo cual le permite soportar las fluctuaciones previstas en el negocio de sembradoras, mercado liderado por Agrometal S.A. quien fabrica 1.200 sembradoras en serie por año contra las 100 sembradoras producidas anualmente por V.H.B.

La compañía ha logrado, en el transcurso de su historia, incursionar con muy buenos resultados en mercados externos; no sólo en el ámbito del MERCOSUR, donde la empresa cuenta con una muy buena participación de mercado y posicionamiento en Chile, Paraguay y Uruguay, sino también en la Unión Europea donde sus productos han logrado muy buena aceptación, especialmente en España.

Actualmente el Departamento de Ingeniería se encuentra diseñando un prototipo para presentar en el mercado mejicano con el que V.H.B. buscará incursionar en todo el mercado centroamericano. Además, la compañía formó parte de las empresas que participaron en la Expo Barinas - Venezuela el pasado 24 y 25 de septiembre a fin de presentar sus productos para ser beneficiarios del acuerdo firmado entre Hugo Chávez y Néstor Kirchner por la provisión de maquinaria agrícola. De allí que se puede vislumbrar un futuro con lejano horizonte temporal y espacial a nivel internacional.

5.7. Competidores

V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. enfrenta importantes competidores directos tanto en el mercado de los accesorios como en el mercado de las sembradoras. Los principales competidores del segmento medio en accesorios distribuidos en todo el país son: Pierini, R.S., Agropartes Sur, V.M. Agro, Cena, Tupac, Leucona, Fratini, J.P.C., Syra y Meyde.

A fin de brindar una imagen de la participación en el mercado de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. respecto de sus competidores directos en el segmento de sembradoras, se presenta el gráfico n° 8 donde se observan los principales fabricantes de sembradoras pertenecientes al grupo medio del mercado. Entre ellos se encuentran: en la provincia de Córdoba a Agrometal (Monte Maíz); en la provincia de Santa Fe a Tanzi S.A. (Arequito), Pla S.A. (Las Rosas), E. Gherardi e Hijos S.A. (Casilda), Fercam (Rosario), Fabimag, Talleres Metalúrgicos Crucianelli (Armstrong), Metalúrgica Cele S.R.L (Armstrong), Ingeniero Enrique

Bertini (Rosario), Achilli Di Batista (Armstrong), Giorgi S.A. (Fuentes), Superwalter –Búfalo Fábrica de Implementos Agrícolas (Las Parejas), Apache S.A. (Las Parejas), Industrias Erca S.A. (Armstrong), Pierobon (Cruz Alta); y en la provincia de Buenos Aires, se encuentra Industrias Víctor Juri (Carmen de Areco).

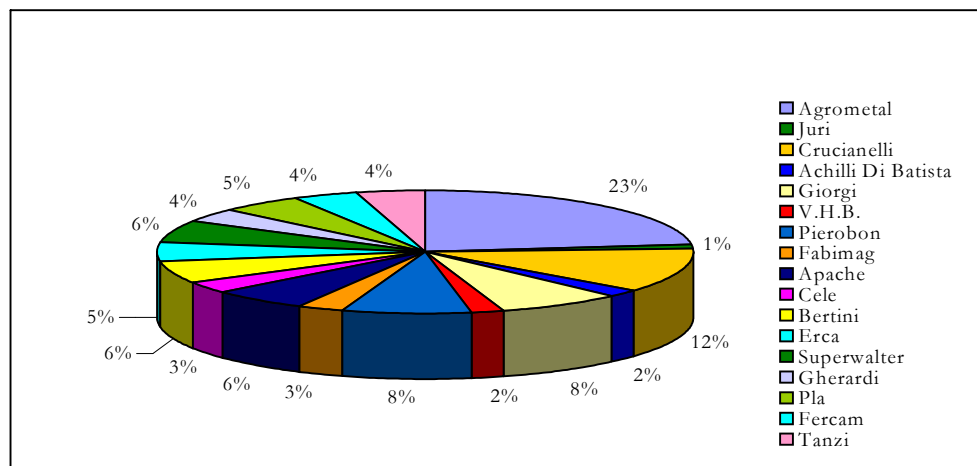


Gráfico n°8: PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO DE SEMBRADORAS

La participación relativa en el mercado de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. fue calculada teniendo en cuenta que Agrometal produce 1200 sembradoras por año; Crucianelli, 600; Giorgi y Pierobon, 400 sembradoras anuales; Apache, Bertini y Superwalter, 300; más abajo con 250 sembradoras al año, Erca y Pla; Tanzi con 220; Fercam y Gherardi con 200; Cele con 160 seguida por Fabimag que produce 150 sembradoras anuales; luego, al igual que V.H.B., Achilli Di Batista con una producción de 100 sembradoras por año; y finalmente, Juri con sólo 50 sembradoras fabricadas por año.

VI. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

Como se mencionó en el apartado 3.1. del Marco Metodológico, el modelo que brindó una guía para el análisis de la situación organizacional fue el enfoque de diagnóstico propuesto por George T. Milkovich y John W. Boudreau en su libro “Dirección y Administración de Recursos Humanos”. La primer fase de este modelo fue tomada como marco para la interpretación de la realidad organizacional a través de tres niveles de análisis permitiendo especificar las variables del macroambiente, los factores de la naturaleza misma de la corporación y las características del perfil de su fuerza laboral, que determinan e influyen en la Gestión de Recursos Humanos de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

6.1. ESTIMACIÓN DE LAS CONDICIONES

6.1.1. Condiciones Externas y su impacto en la Gestión de Recursos Humanos

En este apartado se consignan aquellas condiciones exógenas que influyen y determinan las acciones de la organización en cuanto a la gestión de sus recursos humanos. Al ser fuerzas de difícil control y manejo por los actores del sector empresarial se convierten en oportunidades o amenazas dependiendo de la situación particular de cada corporación. Entre las principales variables que condicionan la administración del capital humano en la mayor parte de las empresas argentinas y en particular en V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., se encuentran:

Ø Sostenido proceso de recuperación económica que comenzó a hacerse notable en Argentina a partir del primer trimestre del año 2003, basado principalmente en la producción de bienes destinados al comercio internacional y a la sustitución de importaciones.

Ø Reciente ingreso de China al mercado mundial de productos agropecuarios como principal comprador de cereales, aceites, madera y algunos minerales. *“Para el tamaño de la población china, la disponibilidad de recursos naturales por habitante es muy baja. China tiene sólo el 10% de la tierra arable, el 1% de las reservas de petróleo, y el 3% de la superficie forestal del planeta. Por eso el país ya es un importador neto de alimentos, con compras que podrían duplicarse en los próximos cinco años”*⁴⁰

40 Castro, Lucio - Artículo “Las ventajas de asociarse a China”- Diario Clarín.com – www.clarin.com/suplementos/economico/2005/11/27/n-03201.htm – Suplemento Económico – 27 de noviembre de 2005

Ø Incremento constante de los precios internacionales de los cereales que permite el aumento de la rentabilidad del productor agropecuario argentino y genera una mayor disponibilidad de capital para la inversión en tecnología.

Ø Creación de alrededor de 271 mil nuevos puestos de trabajo entre el primer y segundo trimestre del año 2005.⁴¹

Ø Desarrollo, por parte del gobierno provincial, de programas de inserción laboral como el Programa Primer Paso (P.P.P.) y el Programa Primer Paso Profesional (P.P.P.P.) que permiten a las empresas incorporar personal capacitado a bajo costo.

Ø Descenso del nivel de desempleo en Argentina con una tasa de desocupación del 12,1% registrada en el segundo trimestre del año 2005 según datos del I.N.D.E.C. Cabe aclarar que en dicho índice se consideraron como población con empleo a los beneficiarios del Programa Jefes y Jefes de Hogar. Sin contabilizar dichos planes, el porcentaje de desempleo en Argentina asciende al 15,7%.⁴²

Ø Elevado índice de precarización del empleo, considerando que de cada 100 argentinos 52 están sobreocupados contra 30 que trabajan en una jornada normal de 45 horas semanales; 21 buscan trabajar más horas de las que actualmente trabajan; 15 poseen puestos inestables; a sólo el 33% le realizan aportes jubilatorios y 29 perciben su remuneración sin el recibo de sueldo correspondiente.⁴³ Por lo que se puede afirmar que aproximadamente 3,6 millones de argentinos se encuentran con problemas de empleo, es decir, el 24,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) de Argentina.

Ø Baja empleabilidad de los habitantes de la ciudad de Oncativo por lo que V.H.B. tiene la necesidad de reclutar y atraer personal calificado como ingenieros o torneros con manejo de control numérico de otras ciudades, en especial de la ciudad de Córdoba. A pesar de que en Oncativo hay muchas industrias metalmecánicas no existen escuelas técnicas que formen personas con los requerimientos específicos para desempeñarse en esas fábricas. Es decir, que

⁴¹ Fuente de datos: I.N.D.E.C.- www.indec.mecon.gov.ar

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

existe un alto porcentaje de personas deseosas de trabajar pero que no poseen la formación, especialización y aptitudes que el mercado demanda.

Ø Escasa infraestructura habitacional en la ciudad de Oncativo y alrededores sumada al alto costo de vida que implica vivir en dicha ciudad. Ambas circunstancias significan un obstáculo para incorporar personal proveniente de la ciudad de Córdoba, principal fuente de personal calificado.

Ø Mejoras en el acceso a la ciudad de Oncativo por la construcción de la autopista Cba-Rosario.

Ø A raíz de la desaparición de las escuelas técnicas en los años 90', hoy se evidencia una falta de personas con formación técnica en el mercado laboral, principalmente, torneros y especialistas en el manejo de máquinas de control numérico.

Ø Diversas instituciones educativas, en especial universidades, se encuentran predispuestas a efectuar convenios con las empresas a fin de brindar oportunidades laborales a sus alumnos

Ø Presencia de importantes competidores en el segmento medio del mercado de maquinaria agrícola.

Ø Acuerdo de cooperación entre Kirchner y el presidente venezolano, Hugo Chávez, que permitiría aumentar las exportaciones del sector de 20 millones de dólares en el 2004 a cerca de 120 millones de dólares en el 2006. Asimismo, esta disposición traería aparejado un incremento del empleo del sector que sumará alrededor de 4.000 puestos de trabajo a las aproximadamente 40.000 personas que hoy ocupa el rubro de la maquinaria agrícola.

Ø Salarios no ajustados al nivel de la reactivación económica lo cual fomenta las presiones sindicales.

Ø Presencia de un sindicato fuerte y de gran peso político como es la Unión de Obreros Metalúrgicos (U.O.M.) que posee dos delegados en la planta de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. y un alto nivel de sindicalización entre los miembros del área de operaciones.

6.1.2. Condiciones de la Organización que definen la Gestión de Recursos Humanos

Aquí se identifican algunas de las variables internas que definen la naturaleza de la organización, su cultura, costumbres y principios. Se analizan los elementos que influyen en la gestión de recursos humanos de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. dado que la manera cómo se dirige a los miembros de la organización define en gran medida el desempeño corporativo.

Se destaca que la información relevada pertinente a este apartado se organizó, bajo la guía de los objetivos específicos del presente trabajo final de graduación, de modo tal de describir la situación organizacional a través de tres grandes variables que impactan en la gestión de su capital humano:

1. Condiciones y direcciones generales de la organización
2. Naturaleza del trabajo, las tareas y funciones de los puestos del área operativa
3. Perfil de aptitudes críticas para el desempeño laboral sobresaliente

Para comenzar, respecto a las direcciones generales que guían la actividad de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. se destaca que la organización es definida por su mentor Víctor Hugo Baro como una industria metalmecánica de tamaño y volumen de ventas medio con respecto a sus competidores directos debido a que forma parte del segmento C entre los productores nacionales de implementos. Dicho grupo se conforma de aquellas industrias fabricantes de maquinaria agrícola que producen entre 1 y 150 sembradoras al año, mientras que el grupo B lo componen quienes fabrican de 150 a 300 anuales. Por su parte, el segmento C del mercado de sembradoras incluye todas las industrias que producen de 300 a 1200 sembradoras por año, entre quienes se encuentra Agrometal, líder del mercado de implementos.

No obstante la participación de mercado de la compañía, Víctor Hugo Baro afirma que su estrategia para superar el bajo poder competitivo en cuanto a la variable precio ha sido concentrar todos los esfuerzos en el desarrollo de productos ajustados a las necesidades del productor agropecuario. Esto significa que V.H.B. diseña, fabrica y comercializa repuestos e implementos bajo una producción personalizada, distinta a la fabricación en serie que llevan adelante muchos de sus competidores directos. Así, su flexibilidad demostrada ante la

demanda del mercado brinda una importante base para la diferenciación que muchas veces supera al precio como ventaja competitiva.

En este marco, el presidente de la compañía - Víctor Hugo Baro – expresa que la incesante preocupación por la atención personalizada a los clientes, por el diseño de productos innovadores y por la producción de implementos y sembradoras adaptadas y adaptables a los pedidos de cada consumidor fueron su principal estrategia de negocio para superar las variabilidades del mercado agropecuario a través de la evolución de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

Además, Víctor H. Baro destacó en la entrevista su permanente acercamiento a fuentes de información e innovación como el I.N.T.A. En especial, subrayó que su participación en el I.N.T.A. de la localidad de Manfredi marcó la tendencia a seguir en cuanto al crecimiento y desarrollo del negocio.

Por otro lado, es dable mencionar que la figura de Víctor Hugo Baro es muy significativa para los miembros de la organización y su humildad, compromiso, dedicación, tenacidad y visión de negocio dejan entrever que no sólo se ha convertido en un líder efectivo sino que también es una persona respetada y admirada por todos y cada uno de sus colaboradores.

Los entrevistados destacaron el trabajo en equipo y el marcado espíritu de crecimiento como los valores más importantes que Víctor H. Baro ha transmitido a la compañía y asumen dichos principios como los pilares fundamentales que sostuvieron a la corporación y le permitieron superar momentos difíciles de su historia.

La principal manifestación del ímpetu y empuje de progreso transmitido por el líder fundador es la trayectoria de crecimiento permanente que sostuvo la organización frente a las transformaciones del escenario económico argentino. En los años 95 y 96, V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. acompañó la gran expansión del mercado agropecuario nacional con una estrategia corporativa de crecimiento basado en la reinversión de los dividendos anuales en recursos tecnológicos y humanos. Es decir, que incorporó una cantidad importante de maquinaria y tecnología de punta y además, apostó a la capacitación intensa de las 40 personas que componía la empresa en ese momento. Por otro lado, el ciclo 1998-1999 no fue un período de bonanza para las empresas ligadas al agro debido a que cae la rentabilidad de la producción agropecuaria y como consecuencia decrecen las ventas de maquinaria agrícola en

un 40%. Sin embargo, V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. sigue apostando al crecimiento y opta por una estrategia de desarrollo planteada desde la idea de “crecer en forma relativa”; es decir, que la organización fue capaz de mantener la facturación de años anteriores por incorporación de producto y mercado con apoyo en la innovación permanente y el fuerte espíritu de progreso encarnado en los valores que transmite el líder y presidente de la compañía.

Es importante resaltar que Víctor H. Baro destaca entre sus anhelos “que todos -quienes forman V.H.B.- disfruten de lo que hacen, sintiéndose a gusto con su trabajo y parte de V.HB.”. Así, y en un intento por desdibujar las líneas de jerarquía, Víctor recorre semanalmente la planta observando desde cerca el desarrollo de las actividades.

El sello personal de Víctor H. Baro también se manifiesta en las costumbres de la organización que se caracterizan por estar muy ligadas al ámbito familiar. Cada 7 de septiembre, día del metalúrgico y feriado para las industrias metalmecánicas, se festeja al mediodía con un gran asado para todo el personal con juegos, sorteos y otros entretenimientos. También se festejan fechas especiales como el día del padre, el día del niño, el día de la madre y se recuerda el cumpleaños de cada trabajador con un regalo de medio día libre y una tarjeta especial. En el anexo E se pueden encontrar algunos modelos de afiches y tarjetas que se utilizaron en el año 2004 para participar a los empleados de los eventos que realizó el área de Recursos Humanos.

En el año 2004 con motivo del día de la madre se entregó a cada miembro de V.H.B. una rosa con una tarjeta para sus mamás, mientras que para el día del niño se convocó a los hijos de los colaboradores y se celebró con una chocolatada y el sorteo de dos bicicletas. Otro evento de cohesión a destacar fue el “picnic en la nueva planta”: con motivo de la construcción de la nueva planta, se llevó a los trabajadores a conocer el predio y las primeras instalaciones. Para ello, se alquilaron colectivos que trasladaron al personal hasta las inmediaciones de la nueva fábrica y luego del recorrido pertinente se los invitó con un sándwich y gaseosa.

Por tanto y debido al permanente contacto personal de Víctor H. Baro con cada uno de los miembros de la organización y a los valores encarnados en su figura, se puede afirmar que el alto sentido de pertenencia que muestra el personal se deriva de la gran identificación con el líder fundador.

En suma, V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. es una organización donde es muy evidente el espíritu por el progreso y el anhelo de desarrollo (el 47% de sus trabajadores lo mencionaron entre los principales valores de la compañía) y como se mencionó, la convicción del líder, la importancia dada al trabajo en equipo y la preocupación constante por adecuarse a las necesidades del mercado permitieron el crecimiento sostenido de la organización. Sin embargo, es preciso agregar otros factores que también favorecieron la evolución de V.H.B. y su paso de ser un taller a convertirse en una sociedad anónima con más de 140 personas y una sólida proyección de expansión. Entre dichas variables se encuentran:

- Ø Planificación permanente de las estrategias y objetivos que guían las acciones de la organización a corto y mediano plazo.
- Ø Especial cuidado de la imagen pública.
- Ø Participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales.
- Ø Fuerte vinculación con el I.N.T.A.
- Ø Su compromiso y constancia por alcanzar logros le permitieron convertirse en el principal proveedor de importantes empresas del sector agropecuario como John Deere Argentina S.A.
- Ø Predisposición, capacidad y acción de todo el personal para la mejora continua.

Estas características del comportamiento de la organización fueron mencionadas por Víctor H. Baro y por Horacio Cuassollo como factores que, además de contribuir con su desarrollo, le permitieron superar algunos obstáculos como la dificultad de las Pymes para obtener apoyo crediticio, crecer con bajo capital de trabajo y mantenerse firme en el mercado de accesorios donde las barreras de entrada son bajas.

En cuanto a la estructura organizacional de V.H.B. los entrevistados y encuestados coinciden en que, si bien existe centralización de la toma de decisiones estratégicas, los responsables se preocupan por generar instancias de opinión y participación de modo que todos los miembros de la organización puedan tomar parte y estén informados de aquellas disposiciones que los involucren.

Existen mecanismos concretos de participación como lo son las reuniones del equipo de dirección y los grupos de mejora. Los primeros contemplan la reunión quincenal de los supervisores generales de cada área a fin de tomar decisiones consensuadas acerca de cuestiones interdepartamentales. Previo a esta reunión, se procura que cada supervisor general mantengan pequeños encuentros con sus subordinados para mantenerlos informados y conocer sus opiniones en cuanto al tema a discutir en la reunión del equipo directivo. Por su parte, los grupos de mejora se refieren a encuentros entre miembros de diversas áreas a fin de tratar asuntos relacionados al diseño y fabricación de los productos que comercializa la empresa. Aquí participan desde los responsables de calidad e ingeniería hasta los mismos operarios que son quienes protagonizan el proceso productivo y muchas veces son quienes más conocen de los problemas que pueden suscitarse a nivel operativo.

No obstante los mecanismos de participación mencionados, es importante agregar que en V.H.B. existe una estructura jerárquica marcada que deriva en una alta especialización de las tareas y en una estrecha cadena de mando que resta agilidad a la comunicación vertical ascendente. En consecuencia, la combinación de una importante diferenciación horizontal con dificultades para lograr una comunicacionales efectiva contribuyó a la formación de departamentos estancos tales como Ventas, Compras y Operaciones, áreas que a pesar de depender del Equipo de Dirección no han logrado la coordinación necesaria.

Dicha situación significa un gran obstáculo para la administración de la empresa porque son áreas que debieran mostrar alta coordinación de sus funciones ya que son parte fundamental de la cadena productiva. Es decir, Ventas es el área encargada de recibir, captar o inducir los pedidos de los clientes; Compras debiera garantizar el mantenimiento de un nivel de existencias e insumos que satisfaga la planificación de producción; y por último, Operaciones debiera producir en función de esa demanda o bien mantener stocks que permitan responder a las transacciones efectuadas. A modo de ejemplo, los entrevistados mencionaron que la más destacada manifestación de la desconexión entre las áreas Ventas, Compras y Operaciones sucedió a principios del año 2005 cuando la demanda saturó el máximo nivel de producción de V.H.B. porque Ventas generó transacciones sin considerar la capacidad productiva de V.H.B. y se excedió el nivel de producción planificado. Por lo que a fin de dar una respuesta a los compromiso con los clientes, se incrementó la jornada laboral de los trabajadores con horas extras y se tercerizaron algunas operaciones del proceso productivo a pequeños talleres de la ciudad de Oncativo. Sin embargo, cuando todo parecía encaminado,

se tropezó con niveles deficientes de stocks de piezas e insumos, porque Compras no logró la coordinación suficiente con los encargados de planificar la producción. Así, V.H.B. debió enfrentar un conflicto desde dos frentes: con sus clientes que demandaban lo que se les había prometido y con sus trabajadores operativos agobiados por el exceso de trabajo.

El suceso descrito no sólo reveló una gestión deficiente de stocks sino también se evidenció una importante superposición de funciones y responsabilidades, y una feroz lucha entre áreas por conservar espacios de poder e influencia.

En cuanto a la comunicación se puede decir que predomina la comunicación vertical descendente, estilo consecuente con la jerarquía piramidal que se observa en el organigrama de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. Casi como lógica consecuencia del diseño organizacional, existen problemas de comunicación intradepartamentales entre superiores y subordinados que generan importantes pérdidas o distorsiones de la información tanto al descender como al ascender a través de la cadena de mando. Los resultados de la encuesta efectuada -ver anexo C-, reflejan claramente la existencia de considerables disfunciones en la comunicación entre los miembros de cada área y sus superiores inmediatos.

Precisamente en las áreas de Calidad, Planificación y Control de la Producción, e Ingeniería – pilares de la actividad productiva de la organización – se observan agudos problemas de comunicación que van en detrimento de dos metas importante que V.H.B. pretende lograr: en primer lugar, difundir el concepto de calidad por toda la organización, concientizando a los trabajadores a incorporarlo como hábito en el desempeño de sus funciones; y en segundo lugar, alcanzar un nivel de producción ajustado al nivel de demanda, como primer paso para orientarse hacia un modelo de producción justo a tiempo.

Sin embargo es muy difícil transmitir estos conceptos cuando las áreas encargadas de concebir acciones para dirigir los esfuerzos de todos los trabajadores hacia la conciencia por la calidad y el cero stock, presentan una importante falta de coordinación y una deficiente comunicación. Lo confirman algunos datos relevados a través de la encuesta interna donde se aprecia que un 66% quienes conforman el área de Calidad aseguran que entre ellos y sus superior no existe un canal fluido de comunicación que no existe un espacio de participación abierta ni de escucha activa y menos aún se los mantiene informados de decisiones tomadas en estadios jerárquicos superiores; por lo cual en dicha área predomina un alto porcentaje de rumores. Asimismo, en el departamento de Ingeniería sólo el 18% de sus miembros afirma

que existe una comunicación efectiva con su superior y en departamento de Ventas sólo un 33% cree que su superior es un comunicador efectivo.

También es importante incluir que predomina la comunicación informal por sobre la formal y existe un nivel apreciable de rumores. Un 30% del personal de V.H.B. incluye al “radio pasillo” entre las principales formas de comunicación mientras que otro 30% afirma no recibir información de ningún tipo.

Respecto a la gestión de recursos humanos, los directivos de la organización muestran un gran interés por el bienestar y crecimiento personal y profesional de los trabajadores pero, aún no se ha logrado una administración eficiente ya que el acelerado proceso de crecimiento que V.H.B. vivió en los últimos años no ha permitido el desarrollo de una planificación adecuada y muchas veces los programas implementados no generan los resultados deseados porque son acciones informales y discontinuas en el tiempo.

En principio, V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. es consciente de no contar con una estrategia definida de recursos humanos y mucho menos aún con un presupuesto formal para el área; situación que dificulta la planificación de actividades concretas y confirma que la improvisación es materia corriente en lo que al manejo de personal se refiere. Dicha circunstancia se refleja, por ejemplo, en que si bien la compañía organiza y dicta permanentemente diversos cursos de capacitación para sus colaboradores, nunca se detiene a efectuar un análisis y detección de las necesidades de formación. Por tanto, la acción de recursos humanos existe y la predisposición de la organización también, pero comúnmente los logros esperados por la dirección no se ajustan a las expectativas del personal y ello resta efectividad a la gestión de recursos humanos.

En igual orden, se observa la falta de planificación sistemática de las necesidades futuras de personal lo cual no sólo limita el crecimiento de la empresa sino que también dificulta el desarrollo de carrera de sus miembros. Es decir, que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. no se ocupa de estimar la provisión de recursos humanos que será necesaria para acompañar las estrategias de la compañía, sino el requerimiento de incorporar personal se detecta una vez que se ha manifestado en el aumento excesivo de las actividades de cada trabajador o cuando los cuellos de botella dificultan el cumplimiento de los planes de producción. Dicha situación pone de relieve una desconexión entre los objetivos estratégicos de la organización y las

acciones de recursos humanos dado que la planificación general de V.H.B. no contempla la proyección de los recursos humanos que serán necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Como colorario de la ausencia de este tipo de planeación, los costos de aprovisionamiento de recursos humanos se incrementan para V.H.B. puesto que se implementan procesos de selección improvisados y muchas veces se incorpora personal que no condice con el perfil de trabajador adecuado a las actividades y filosofía de la organización. De igual modo, se inician reclutamientos sin criterios definidos y sin tener en claro qué perfil buscar y mucho menos adónde. Así, la falta de sistematización del proceso de selección de personal genera errores como eliminar del proceso a candidatos idóneos o escoger trabajadores que al poco tiempo abandonan la organización porque sus valores y expectativas no son coherentes con la cultura corporativa. Además, la ausencia de un proceso sistemático de planeación de los recursos humanos deriva en que no se considera el reclutamiento interno de personal sino que en la mayoría de los casos se recurre a aprovisionamiento externo desaprovechando el talento que hay dentro de la organización, destruyendo una importante fuente de motivación para los empleados sobresalientes y desalentando el deseo de autoperfeccionamiento de los trabajadores.

Relacionado con la nula planificación y sistematización de las necesidades futuras de recursos humanos y del proceso de reclutamiento, se destacan una falta de continuidad en el reconocimiento al personal, ausencia de una metodología precisa para la determinación de promociones y ascensos, e inexistencia de racionalización en el proceso de evaluación de desempeño.

Por otro lado, respecto de las expectativas del personal, la organización muestra una gran preocupación en cuanto al ingreso de nuevos empleados. Aún no se ha desarrollado un programa de inducción y en general, la incorporación suele ser improvisada, sin presentaciones formales y sin un medio de contención para sobrellevar el cambio que significa para muchos el traslado de una ciudad a otra; en suma, la falta de un proceso de inducción definido aplaza la adaptación e integración del nuevo trabajador. Una importante proporción de encuestados destacó la gran incertidumbre que vivieron en su primer día puesto que no recibieron información suficiente en cuanto a las tareas que componían sus puestos de trabajo o acerca de las actividades de V.H.B., como así tampoco existió una presentación formal con compañeros o miembros de otras áreas de la empresa.

A los problemas antes expuestos cabe agregar la marcada disconformidad de los colaboradores de V.H.B. con respecto a las remuneraciones. Existe una política salarial heterogénea, el personal desconoce los criterios con que dicha política es aplicada y los recibos de sueldo no proporcionan información clara y detallada. El 56% de la población total de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. se muestra disconforme con la liquidación de los salarios y entre los principales problemas mencionan: escaso y confuso detalle de las horas extras efectuadas (32%), desfasaje entre el cobro efectivo del sueldo y la entrega del recibo (10%), fecha de cobro indeterminada y a veces excede los 7 primeros días hábiles del mes (7%), y poca información acerca de los conceptos incluidos en el detalle del recibo de sueldo (7%).

Además, respecto a la variable salario, se observa falta de equidad salarial entre iguales puestos dentro de la organización y entre los mismos cargos en otras fábricas de la ciudad de Oncativo tales como Bicupiro y Scorza, situación que ve acentuada porque muchos miembros del nivel operativo sindicalizados reclaman una recategorización. El Convenio Colectivo de Trabajo de Metalúrgicos describe cada categoría detalladamente y muchos de los operarios demandan una revisión de su categoría puesto que consideran que poseen conocimientos y habilidades que les permitirían acceder a una posición superior con el consiguiente aumento de salario que corresponde según las disposiciones del convenio.

En suma, la importante disconformidad que los miembros de V.H.B. demuestran para con la valoración de su remuneración y la liquidación de los mismos, se convierte en una de las principales causas que genera un gran inconveniente que enfrenta la gestión de recursos humanos de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.: el éxodo de trabajadores hacia las industrias metalmeccánicas mencionadas y la incapacidad de la organización para retener a los individuos que generan un agregan valor desde el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, la gestión de recursos humanos de V.H.B. cuenta dos elementos dignos de destacar: alto nivel de adhesión del personal para con los valores de la organización personificados en la figura de Víctor Hugo Baro, y la difusión de una sólida política de higiene y seguridad que es respetada y cumplida por todo el personal. Además, gran parte de los trabajadores ve a la compañía como un terreno propicio para el aprendizaje y para el desarrollo de relaciones sociales tanto así que el compañerismo y la solidaridad aparecen como principios destacados. Así, el 31% del personal considera que una de las mayores fuentes de motivación deriva de la posibilidad que otorga la empresa de aprender y crecer en lo personal

y laboral dentro de ella. Además, aproximadamente el 10% estima que V.H.B. es un lugar propicio para “hacer amigos”.

Otro aspecto relevante es que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., además de ofrecer gran seguridad y estabilidad laboral a sus empleados, brinda a todos sus miembros una amplia gama de beneficios sociales tales como: descuentos en farmacias donde la empresa tiene convenio - Farmacia Porello, Coppari, Massola y Santa Rosa - en las cuales los trabajadores cuentan con un descuento del 17% por pertenecer a VHB; planes especiales para ir a la pileta del club de Oncativo, entre otros.

Considerando la segunda variable en análisis – naturaleza del trabajo- es de suma importancia destacar la marcada división del trabajo con tareas estrechas y altamente especializadas tanto en alcance como en profundidad que caracterizan a los puestos de trabajo de V.H.B.

La simplificación horizontal –alcance- se observa en la existencia de funciones que reúnen actividades específicas y acotadas como los puestos de soldadura, corte plasma, corte sensitiva, corte serrucho, pintura, armado implementos, armado barras, armado accesorios, por mencionar algunos. En tanto la simplificación vertical –profundidad-, que implica la separación entre el diseño y la ejecución de las tareas, se muestra en la jerarquía piramidal del área: supervisor, encargados, líderes y operarios. Así, el operario pierde el control sobre sus tareas puesto que por sobre él existe una intrincada cadena de autoridad que determina su trabajo. Como señala Henry Mintzberg en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes”:
*“...el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o porqué...”*⁴⁴

Cabe agregar que los ocupantes de puestos operativos sólo pueden tomar aquellas decisiones estrictamente necesarias para poder continuar con las tareas designadas y para todas aquellas decisiones que excedan este campo siempre deben consultar con el líder de su área. A su vez, los líderes sólo pueden tomar decisiones operativas referidas a la distribución y asignación de tareas entre los operarios de su área, por cualquier otro motivo deben primero consultar con su superior inmediato.

Se afirma entonces que en el nivel operario de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. se desarrollan tareas rutinarias, monótonas y de bajo contenido motivacional dado que

⁴⁴ Mintzberg, Henry – “Diseño de Organizaciones Eficientes”- Ed. El Ateneo – Bs As – año 1999 - pág 26

minimizan la oportunidad de aprovechar y potenciar las habilidades y capacidades de los ocupantes de esos puestos. Por su parte, la organización justifica esta situación aduciendo que la alta especialización facilita el logro de una mayor productividad y eficiencia ya que permite ahorrar tiempo, darle uniformidad a la producción, facilita el aprendizaje de los operarios y favorece el desarrollo de destrezas por repetición de tareas.

En combinación con la especialización de tareas, existe una marcada tendencia hacia la formalización del comportamiento, en especial en el área operativa de la organización, lograda a través de dos importantes fuentes de regulación de la conducta de los operarios: el reglamento interno y las hojas de operaciones.

El reglamento interno – ver anexo F - incluye un conjunto de normas que buscan predecir y prescribir el comportamiento de los miembros de V.H.B. en cuanto al horario de trabajo (llegadas tardes, inasistencias, marcaciones), uso de los elementos de seguridad, política de producción, principales responsabilidades, respeto, deberes y régimen disciplinario.

Por su parte, las hojas de operaciones definen de manera específica cada secuencia de producción a fin de lograr un incremento de la productividad por estandarización de procesos y resultados. Al comenzar cada día, en función de las tareas asignadas, los líderes entregan a sus operarios la hoja de operaciones correspondiente, donde se incluye:

- Ü código y descripción de la pieza
- Ü maquinaria y herramientas a utilizar
- Ü etapas de la operación
- Ü fotografías descriptivas de la operación
- Ü elementos de seguridad necesarios para ejecutar la operación.
- Ü tiempos que ocupa cada operación

No obstante estos medios para normalizar el comportamiento, en V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. existen algunos problemas en cuanto a la asignación de tareas y precisión de responsabilidades dado que se cuenta con un diseño de cargos obsoleto y desestructurado. El actual Manual de Funciones y Procedimientos fue confeccionado en el año 1999 y aún hoy se conserva sin reflejar la evolución de la organización y los cambios efectuados en el proceso productivo. En dicho manual se encuentran definidos los cargos desde una óptica clásica, con énfasis en la estandarización de las tareas y con base en el concepto del trabajador como un

apéndice de la maquinaria. Por lo tanto, los puestos quedan circunscriptos a tareas sencillas, repetitivas y monótonas, y la ausencia de un diseño de funciones adecuado deriva en la falta de una especificación clara del contenido de cada cargo, de una definición uniforme de los métodos de trabajo y de una asignación concreta de las responsabilidades y atribuciones asociadas a las tareas.

Cabe destacar que la especialización tanto horizontal como vertical de los puestos operativos sostenida por la prescripción del comportamiento genera algunas consecuencias desfavorables como el aumento de la fatiga y el aburrimiento del trabajador por repetición de tareas que destruye su capacidad creativa e iniciativa. De igual modo, las tareas altamente simplificadas no generan desafíos para los empleados, quienes se limitan a realizar lo que su superior ordena, y ello les permite no asumir responsabilidad directa por los resultados de las funciones ejecutadas. Y como consecuencia, la marcada diferenciación horizontal y vertical impide a los operarios identificar claramente los objetivos o resultados de sus tareas y la incidencia de sus acciones en la cadena productiva.

En suma, la estructuración de las tareas en V.H.B. conduce al desaprovechamiento de las habilidades, conocimientos y capacidades que el personal puede aportar en la ejecución de sus tareas dado que se desempeñan en funciones estrechamente definidas tanto en el contenido de tarea como en el área de discrecionalidad.

Finalmente, la tercer variable de análisis referida a las características individuales valoradas por V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. fue determinada en función de la información recogida mediante observación in situ, entrevistas y encuestas aplicadas para analizar el comportamiento de aquellos operarios y líderes considerados sobresalientes. Los datos obtenidos permitieron elaborar un perfil de las aptitudes críticas que facilitan el desempeño laboral superior, es decir, el conjunto de destrezas, capacidades, conocimientos y experiencias que el trabajador debe poner en juego ante una situación específica que le demanda su función.

Para una mejor comprensión, los requerimientos críticos se clasificaron en dos grandes grupos: por un lado, las competencias técnicas que incluyen todos los aspectos relacionados con los conocimientos y destrezas que posee un trabajador; y por otro lado, las competencias conductuales que se refieren a las actitudes, valores, rasgos de personalidad e intereses que

determinan el comportamiento laboral de los individuos, así como también su rendimiento y su adecuación a la tarea.

A continuación se exponen aquellas competencias que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. considera como el conjunto de conocimientos especializados, habilidades prácticas y aptitudes conductuales esenciales para el adecuado desarrollo de las funciones que componen los puestos de nivel operativo y que definen la calidad y excelencia del desempeño laboral de un trabajador.

Los entrevistados y encuestados coincidieron en que un recurso esencial para el adecuado desempeño en el área operativa es poseer conocimiento especializado del oficio combinado con una habilidad práctica adquirida mediante el aprendizaje “al pie del cañón”, es decir, a través de la experiencia pertinente en la ocupación. Por tanto, entre las competencias valoradas por V.H.B. Repuestos Agrícolas se incluyen: un excelente conocimiento y dominio del oficio sumado a un destacado manejo del instrumental de trabajo.

La destreza manual es otra de las competencias técnicas críticas para el desempeño de funciones operativas dado que existen tareas del proceso productivo que requieren alta precisión y cuidado como por ejemplo soldadura y perforado de piezas pequeñas.

Por otra parte, para lograr un desempeño sobresaliente es esencial que los operarios conozcan acabadamente los criterios de calidad dado que uno de los pilares fundamentales de la filosofía de V.H.B. es la calidad y como meta principal se busca producir implementos y accesorios bajo condiciones de cero desperdicio y retrabajos.

De igual modo, el entendimiento de la política de seguridad e higiene difundida por la organización es considerado un aspecto crítico dado que un operario que conoce a la perfección los riesgos que genera un desvío de las normas de seguridad y los modos de prevención de accidentes contribuye con la difusión y concientización de otros trabajadores acerca de la importancia de cumplir con la reglamentación vigente.

En cuanto a las competencias conductuales, se incluye la orientación al logro como la actitud base para alcanzar un desempeño superior dado que implica una fuerte tendencia hacia la obtención de metas y hacia el esfuerzo por mejorar permanentemente a fin de alcanzar mayores desafíos.

Otras aptitudes motivacionales que tipifican el desempeño destacado en V.H.B. son la proactividad, la autonomía y el compromiso. En particular el compromiso de los miembros de V.H.B., manifestación de la alineación de los objetivos personales con las metas corporativas, fue una de las actitudes más valiosas que permitieron sostener a la compañía en momentos difíciles de su historia. La importancia de dicha competencia radica en que los individuos comprometidos buscan activamente ajustar sus propósitos personales a los planes de la empresa y ello demuestra una alta disposición a hacer cualquier esfuerzo extra por alcanzar un objetivo.

Muy ligadas al compromiso se encuentran las competencias proactividad y autonomía que son actitudes que detenta un colaborador cuando obstinadamente persigue un fin que excede lo que se requiere o se espera de su desempeño laboral. Dichas actitudes generan valor agregado dado que las personas proactivas y con iniciativa propia inyectan una dosis extra de energía a la organización.

La flexibilidad y adaptabilidad fueron dos competencias que V.H.B. Repuestos Agrícolas también valoró como claves para un desempeño destacado puesto que la compañía se encuentra en permanente evolución y por lo tanto, requiere contar con recursos humanos que acompañen, faciliten y fomenten los cambios adaptando con agilidad su comportamiento a las nuevas circunstancias.

Entre las competencias críticas se incluye, además, la habilidad comunicacional que implica la capacidad de escuchar activamente y de transmitir mensajes claros y convincentes. Dicha competencia se considera importante ya que mantener una comunicación clara, abierta y eficaz con superiores y compañeros permite y facilita el entendimiento mutuo que es esencial para lograr un trabajo en equipo efectivo.

De aquí se desprende otra de las competencias claves: la capacidad para trabajar en equipo, que significa trabajar mancomunadamente con otras personas creando sinergia para alcanzar objetivos compartidos. Cabe aclarar que esta habilidad es considerada como el elemento fundamental para alcanzar éxito en el desempeño de las funciones.

Otro de las actitudes destacadas y valoradas por V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. es la predisposición hacia el aprendizaje como principal puerta que abre el camino hacia la

excelencia. En este sentido, el propio Víctor H. Baro, líder fundador de la compañía, expresa: *“...una de mis cualidades personales es que tomo las experiencias ajenas para aprender... muchas de las decisiones que definen a mi empresa las tomo mirando a otros mejores que yo que se fijan un objetivo loggable con dirección clara y que poseen un know how del negocio que lo convierten en un modelo a seguir para mí”*.

Por último, se incluye la tolerancia a la presión como una competencia conductual crítica dado que las tareas operativas exigen un manejo efectivo del estrés a fin de no perder la concentración cuando se trabaja en circunstancias de apremio de tiempo y/o de demandas urgentes.

De este modo se completa el conjunto de competencias que debe reunir un trabajador para alcanzar un comportamiento destacado en el desempeño de sus tareas y para ser considerado como un colaborador con alto potencial para desarrollar a futuro.

6.1.3 Perfil de los Trabajadores: sustento y fundamento de las prácticas de recursos humanos

Al igual que la información acerca de las condiciones externas y de la organización, conocer a quienes conforman la compañía también adquiere relevancia a la hora de analizar la realidad corporativa. Así, la indagación del perfil de los trabajadores se centró en las características de los miembros del nivel operativo de V.H.B. dado que ellos son el objeto de la propuesta del presente trabajo final de graduación.

Para obtener datos suficientes se mantuvieron entrevistas con los líderes de cada sub-área de Operaciones y con seis operarios de dichas secciones. Asimismo, a los fines de sondear las peculiaridades de los colaboradores, se incluyó la pregunta n° 12 en la encuesta interna – anexo C - a fin de indagar acerca de intereses personales y el concepto de sí mismos de los miembros del nivel operativo de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

En cuanto a los aspectos estructurales, se destaca una composición por sexo y edad uniforme ya que todos los trabajadores del área son hombres de entre 18 y 45 años promedio con bajo nivel educativo formal. La mayoría ha concluido el primario y sólo unos pocos finalizaron el ciclo de estudios secundarios dado que, por lo general, la necesidad económica los indujo a trabajar desde los 15 o 16 años. A raíz de esta circunstancia son trabajadores con una vasta experiencia y un importante dominio de oficios variados.

Cabe agregar que la mayoría son jefes de familias con dos o tres hijos promedio lo cual explica su necesidad por mantener el empleo y su preocupación permanente por la estabilidad laboral y seguridad que la organización pueda brindarles. Asimismo, son individuos que valoran en demasía los incentivos de carácter económico por sobre otro tipo de alicientes.

En cuanto a las actitudes conductuales ligadas a su trabajo se destaca que son personas con una importante inquietud por superarse en lo personal y por desarrollar comportamientos sobresalientes en el desempeño de sus tareas puesto que consideran que la organización brinda oportunidades de progreso. Sin embargo, muchas veces sus motivaciones e iniciativas para el crecimiento se ven limitadas por sus dificultades en habilidades sociales y comunicacionales. En especial, se circunscriben a observar sus tareas de manera aislada sin ver más allá de sus funciones, demuestran problemas para trabajar en equipo y para entablar relaciones sociales saludables con sus superiores. Se considera que sus principales limitaciones se derivan de su bajo nivel de autoestima y la falta de un concepto claro de sí mismos.

6.2. CONCLUSIONES PARCIALES

Tras el abordaje de la realidad organizacional a través de las tres variables de indagación propuestas – condiciones y directrices generales; naturaleza del trabajo; perfil de aptitudes críticas- se afirma que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. ha vivido un importante proceso de expansión sostenido desde mayo de 2002, especialmente impulsado por las nuevas circunstancias económicas de Argentina que favorecieron el despegue del sector agropecuario con un fuerte posicionamiento de los productos agrícola – ganaderos en el mercado internacional.

En este nuevo contexto y en un intento por adaptarse a las transformaciones del entorno, V.H.B. buscó incrementar su capacidad productiva basándose en sus recursos humanos. Primero optó por la estrategia de formar y desarrollar al personal para aumentar la productividad y eficiencia; luego, cuando el negocio comenzó a generar mayor rentabilidad, se decidió mejorar el nivel de tecnología aplicada e incorporar nuevo personal.

Esta situación generó un importante punto de inflexión para la gestión de recursos humanos y en este momento, dada la vertiginosidad con que V.H.B. evolucionó, se ha llegado a una instancia donde es necesario reorientar los esfuerzos y focalizarse en el diseño de

procesos de administración de recursos humanos ajustados a la estrategia corporativa para lograr el desarrollo de trabajadores más flexibles y competitivos, pilar fundamental para acompañar y sostener el crecimiento genuino de la organización.

En suma, se considera que el crecimiento abrupto originó el principal problema que hoy debe enfrentar la organización en materia de recursos humanos: la falta de consistencia, continuidad y sistematización de los procesos de gestión del capital humano.

En especial, se destacan dos situaciones que reflejan la alta improvisación que caracteriza el desarrollo de las acciones de recursos humanos: en primer lugar, la ausencia de planeación de las necesidades futuras de personal junto a la inexistencia de un presupuesto formal asignado al área. En segundo lugar, la organización no cuenta con metodologías precisas para guiar las evaluaciones de desempeño, el reconocimiento al personal, las necesidades de capacitación, la política salarial y el desarrollo de planes de carrera.

Por tanto y a raíz de la escasa sistematización de los procesos básicos de la gestión de recursos humanos, la compañía no logra crear un entorno con óptimas y amplias oportunidades de crecimiento para los trabajadores y ello, muchas veces, genera dificultades para retener colaboradores idóneos que no sólo demuestran un desempeño superior sino que además generan valor agregado al desarrollo corporativo.

Se considera que el éxodo de personal calificado y potencialmente talentoso se debe a cuestiones de estímulo de crecimiento individual dado que muchos trabajadores abandonan la compañía aún aunque se encuentren satisfechos con sus salarios. En otras palabras, los trabajadores necesitan desafíos que los impulsen a crecer tanto en lo personal como en lo laboral. En este sentido, se considera que es tarea de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. reconocer el potencial de sus recursos humanos a fin de ofrecerles oportunidades que le permitan progresar y al mismo tiempo, lograr un perfecto ajuste entre sus competencias y las exigencias del puesto que ocupan.

Para concluir, y a los fines de presentar brevemente la situación en que se encuentra V.H.B. respecto a la gestión del capital humano, se elaboró una matriz F.O.D.A., donde se exponen los principales factores que condicionan el manejo de los recursos humanos en la organización. Cabe aclarar que se eligió este instrumento de presentación del análisis dado que

brinda un esquema de fácil lectura y permite describir con precisión la situación interna de las prácticas de recursos humanos en la corporación en estudio.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sostenido proceso de recuperación económica de Argentina que exigió el desarrollo del capital humano e intelectual de las empresas como estrategia para acompañar el crecimiento. ✚ Importante posicionamiento de los productos agropecuarios argentinos en el mercado internacional. ✚ Nuevo esquema productivo que exigen la expansión de las competencias y aptitudes de los trabajadores a fin de mejorar la competitividad empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Escasez de perfiles técnicos y calificados en el mercado laboral de Oncativo. ✚ Insuficiente infraestructura habitacional y alto costo de vida en la ciudad de Oncativo. ✚ Éxodo de los recursos humanos calificados hacia otras industrias metalmeccánicas de la ciudad como Bicupiro y Scorza.
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La combinación de planificación directiva, adaptabilidad de los recursos humanos y alto sentido de pertenencia derivan en una demostrada capacidad de reacción frente a las variabilidades del entorno. ✚ Sólida cultura organizacional cimentada en la figura del líder fundador: Víctor H. Baro, que aglutina y dirige los esfuerzos personales hacia metas corporativas. ✚ El aprendizaje y la formación del personal se consideran los pilares fundamentales del crecimiento de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Importante falta de consistencia, continuidad y sistematización de los procesos de gestión de recursos humanos. ✚ Cultura Paternalista ✚ Importante centralización de las decisiones estratégicas ✚ Alto grado de sindicalización entre los miembros del nivel operario de V.H.B.

VII. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La esencia de la propuesta del presente trabajo final de graduación es brindar a V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. una herramienta que le permita identificar con precisión las habilidades y conocimientos que posee cada individuo miembro del área de Operaciones, a fin de contar con una base sólida de información e indicadores para la toma de decisiones tendientes a aprovechar al máximo el capital humano con que cuenta la empresa.

El proyecto presentado no sólo mejora la toma de decisiones en cuanto a los recursos humanos sino que además es un excelente medio para alinear los objetivos individuales con la estrategia organizacional dado que el instrumento desarrollado permite monitorear el logro de metas al tiempo que otorga una guía para potenciar el talento de aquellos individuos que se consideren esenciales para el cumplimiento de los propósitos corporativos. Así, en el mediano y largo plazo, se logra que el personal comparta, se comprometa y se esfuerce por alcanzar los objetivos planteados.

Además, la herramienta facilita la administración de los procesos críticos del área de Recursos Humanos tales como la evaluación de desempeño, la capacitación, la selección y el desarrollo de planes de carrera. Asimismo, genera beneficios intangibles como el incremento de la satisfacción en el trabajo, del sentido de pertenencia y de la cohesión interna. Y lo más importante es que permite mejorar la relación entre las personas y su trabajo ya que fomenta la ubicación, promoción y transferencia de los operarios de acuerdo a sus habilidades, aptitudes y conocimientos. De este modo, cada colaborador realiza funciones coherentes con su desarrollo personal lo cual incrementa no sólo su conformidad sino que es un estímulo mayor para su crecimiento individual.

La identificación de los grados de policompetencia y polivalencia también brinda información para que superiores y operarios ajusten mutuamente sus expectativas y definan niveles de rendimiento por alcanzar que favorezcan el incremento de la productividad y eficiencia del área.

En este sentido, la herramienta permite definir y efectuar el seguimiento de los objetivos planteados a nivel individual por sector o área a fin de detectar las personas que crean valor

para la organización desde su puesto de trabajo y contribuyen así con la mejora continua de la compañía.

Cabe destacar que entre los resultados concretos que se espera alcanzar con el desarrollo e implementación de la propuesta, se encuentran los siguientes:

1. Mejorar la gestión y medición de las metas del área de Recursos Humanos
2. Medir y optimizar el desempeño de los miembros del área operativa
3. Identificar y retener a aquellos individuos con mayor potencial de desarrollo
4. Proyectar cuadros de reemplazo.
5. Fomentar el crecimiento individual dentro de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. estimulando a los colaboradores a asumir nuevos desafíos.
6. Ordenar las tareas de cada función clarificando roles y responsabilidades.
7. Generar puestos de trabajo atractivos, desafiantes y flexibles.
8. Incrementar la vinculación de la persona con su puesto.
9. Optimizar la inversión en capacitación definiendo necesidades reales de formación.
10. Definir una política de remuneraciones e incentivos sustentada en criterios e indicadores objetivos.

Una vez presentados los principales beneficios que la implementación de la herramienta propuesta por el presente trabajo final de graduación brindará a V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., se explica el procedimiento que la compañía debe llevar adelante para hacer efectiva la aplicación práctica del instrumento de gestión que permite identificar la polifuncionalidad de los trabajadores.

El proceso para definir los niveles de policompetencia y polivalencia que presentan los miembros del área operativa consiste en una instancia de comparación entre el perfil actual de los operarios y el conjunto de aptitudes definidas como críticas para alcanzar un desempeño laboral superior.

Cada miembro del área operativa es evaluado en función de las competencias requeridas en su puesto actual de trabajo y del análisis de sus habilidades, conocimientos y aptitudes se obtiene la información necesaria para definir, bajo criterios objetivos, el grado de calificación que posee. De este modo, al concluir el estudio es posible establecer el nivel de desarrollo actual de cada operario y definir un esquema de la ruta de progreso que debe seguir el trabajador a fin de adquirir las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para acceder a un estrato superior.

Se destaca que la herramienta propuesta para la evaluación e identificación del grado de policompetencia y polivalencia de los operarios consta de dos fases: una primera donde se busca conocer el potencial de los recursos humanos y una segunda etapa orientada a determinar con precisión el nivel de polifuncionalidad que posee cada miembro del área operativa.

7.1. Primera fase: Conocimiento del Potencial de los Recursos Humanos

El objetivo de esta etapa es conocer el perfil de la personalidad laboral de cada trabajador operativo de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., es decir, de las características individuales, habilidades, conocimientos y aptitudes vinculadas al puesto de trabajo y al ambiente organizacional. En otras palabras, se pretende describir tres grupos de factores propios del ocupante del puesto que determinan e influyen en su desempeño laboral, a saber:

- Ø Aspectos personales (edad, situación familiar, formación educativa, experiencias laborales previas, antigüedad en el puesto y en la organización).
- Ø Aspectos conductuales y sociales (intereses y motivaciones, valores, actitudes y percepciones)
- Ø Aspectos acerca de la potencialidad del trabajador (conocimientos, habilidades y destrezas técnicas; expectativas de logro y anclajes de carrera)

A los efectos de analizar en profundidad dichas variables como determinantes del comportamiento laboral de un individuo, se aplicarán tres instrumentos de indagación: entrevistas individuales, tests psicométricos y técnicas situacionales.

Las entrevistas individuales serán un encuentro entre los operarios y uno de los responsables del Área de Recursos Humanos dirigido a conocer más en profundidad los aspectos personales que caracterizan la realidad de cada trabajador. Es decir, que se indagará sobre aspectos de su historia personal, sus experiencias pasadas, su paso por las instituciones de educación formal y sus vivencias como miembro de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

Antes de comenzar las entrevistas, los miembros del Departamento de Recursos Humanos organizarán la información contenida en los legajos personales de los colaboradores del área operativa a fin de conducir la entrevista con una primera aproximación a la realidad de cada entrevistado.

Cabe destacar que la entrevista individual será estandarizada en cuanto a las preguntas, es decir, que el entrevistador indagará sobre un cuestionario predefinido en cuanto a los aspectos a explorar, pero se buscará obtener respuestas abiertas de los trabajadores brindándoles un espacio para que se expresen a fin de relevar la información amplia y pertinente.

Las áreas que se explorarán a través de las entrevistas individuales son: historia personal y familiar, educación formal del trabajador y experiencias laborales pasadas dentro de V.H.B. y en otras compañías.

En primer lugar, conocer cómo se constituye la familia actual del colaborador, su entorno social y las influencias familiares más destacadas, brinda una idea precisa de todos los factores que influyen en el desarrollo del carácter, motivaciones, intereses y rasgos generales de personalidad de un individuo.

En segundo lugar, relevar información acerca del proceso de formación del trabajador permite conocer a priori las áreas de conocimiento y habilidades con que cuenta el operario. El objetivo aquí será explorar no sólo la educación formal con que cuenta el individuo sino también el aprendizaje adquirido de manera informal por experiencias y/o prácticas laborales previas.

Por último, se indaga la evolución laboral y la experiencia acumulada de los colaboradores a fin de contar con información precisa que permita valorar el comportamiento

del trabajador en otras funciones y también la madurez, estabilidad, compromiso y responsabilidad que asume en sus tareas.

Es dable precisar que la instancia de la entrevista individual no sólo permitirá conocer los aspectos formales mencionados sino que además brindará una idea sobre otros factores conductuales relevantes como la expresión corporal, el uso del lenguaje y la receptividad ante las preguntas.

Continuando con las variables que determinan el comportamiento de los trabajadores, los aspectos conductuales y sociales se relevarán mediante la aplicación de tests psicométricos que permiten conocer el desarrollo de aptitudes, percepciones, intereses y motivaciones que definen la conducta laboral. Se utilizarán dichas pruebas dado que constituyen un tipo de evaluación objetiva y estandarizada basadas en patrones de comportamiento preestablecidos con los cuales se valora la actitud de cada individuo y se obtiene una medida de los principales rasgos motivacionales de cada trabajador. Es importante mencionar que dichos tests debe ser conducidos y aplicados por profesionales de Psicología.

Finalmente, los aspectos que definen el potencial del trabajador se relevarán mediante la administración de pruebas situacionales que brindan información acerca del desarrollo de aptitudes, habilidades y conocimientos alcanzado. Al mismo tiempo, los resultados de la aplicación de dichas pruebas servirán como base para corroborar la información relevada mediante los tests psicométricos.

Cuando se habla de pruebas situacionales se alude a aquellos instrumentos de evaluación de naturaleza conductual que permiten valorar la destreza técnica y las habilidades de los individuos al enfrentarlos con una situación dada que requiere una resolución práctica y eficiente. Es importante tener en cuenta que las circunstancias presentadas a los trabajadores deben ser lo más similares posibles a aquellas que el operario tiene que superar cotidianamente en su ámbito laboral, a fin de poder analizar y prever con absoluta precisión el esquema de comportamiento del colaborador, es decir, los aspectos conductuales que lo movilizan en el desempeño de sus tareas.

La herramienta propuesta por el presente trabajo final de graduación se valdrá de este tipo de pruebas aplicadas en grupos de diez colaboradores evaluados por tres calificadores. El equipo de evaluadores se compondrá de un profesional especializado en Psicología, el superior

inmediato de los evaluados y la supervisora general del área de Recursos Humanos, también Licenciada en Psicología.

Dichos calificadores serán los responsables de observar a los operarios objeto de la prueba situacional analizando y registrando todas las aptitudes y habilidades apreciadas en comparación con el patrón de competencias definidas como críticas para el rendimiento sobresaliente en los puestos de trabajo del área operativa. A los fines del presente proyecto de aplicación profesional, los niveles de competencias estándares se encuentran determinados por los criterios para la evaluación e identificación del grado de polifuncionalidad de los trabajadores que se presentan en el apartado 7.3.

Una vez aplicados los mencionados instrumentos de indagación del potencial de los trabajadores, los calificadores deben reunirse para analizar la información recogida e integrarla de modo de elaborar un perfil preciso y objetivo del nivel de polifuncionalidad de cada miembro del área operativa. Aquí comienza, entonces, la segunda fase que hace a la implementación de la herramienta de gestión de recursos humanos que propone el presente trabajo final de graduación.

Antes de concluir el apartado, es dable precisar que los operarios recibirán la retroalimentación pertinente una vez que los resultados de la entrevista individual, de los tests psicométricos y de las pruebas situacionales sean leídos y debidamente procesados.

7.2. Segunda Fase: Identificación de los niveles de policompetencia y polivalencia

El propósito de esta etapa consiste en definir el grado de calificación actual que posee cada trabajador y su potencial para enriquecer y desarrollar a futuro. La identificación del nivel de polifuncionalidad se efectuará en base a los resultados obtenidos del análisis y evaluación del comportamiento real de los operarios – derivado de la aplicación de las pruebas mencionadas en el apartado precedente- contra los patrones conductuales definidos como críticos para V.H.B. repuestos Agrícolas S.A.

Dichos patrones conductuales fueron definidos por áreas de resultados, es decir, que precisan los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer cada miembro del área de Operaciones para ser considerado dentro del desarrollo de la herramienta de identificación de “talentos”. Así, la detección del grado de polifuncionalidad de cada individuo se sustenta en 14

criterios desagregados en 4 niveles que para ser superados exigen que las destrezas, conocimientos y aptitudes el colaborador satisfagan completa e integralmente los requerimientos del nivel precedente.

No obstante, antes de presentar los patrones de comportamiento que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. definió como criterios de identificación, se consideró de suma importancia elaborar una definición genérica de los conceptos de policompetencia y polivalencia ajustada a los principios, valores y metas de la organización en estudio.

Ø POLICOMPETENCIA

Es la aptitud de un colaborador para desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto de trabajo actual, ajustándose a los niveles de rendimiento, calidad y productividad definidos por la organización. Un operario es considerado policompetente si, además de demostrar efectivo dominio de las tareas que componen su cargo, es capaz de desempeñarse de forma autónoma en la realización de sus funciones manifestando comportamientos y actitudes consecuentes con los principales valores de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

De modo genérico, se presentan los grados de policompetencia que definen la situación particular de cada miembro del área de Operaciones:

NIVEL

El operario no posee conocimientos ni destrezas que le permitan desempeñar de manera adecuada sus tareas. Tampoco demuestra aptitudes que permitan prever un desempeño laboral superior.

NIVEL

El operario conoce y aplica satisfactoriamente todos los modos operatorios de producción, sus herramientas de trabajo y contempla las reglas de seguridad. Asimismo, demuestra marcada preocupación por la calidad, por el trabajo en equipo y por la mejora continua, es decir, que se desempeña de manera sobresaliente en su puesto actual manteniendo aptitudes coherentes con la filosofía de la organización.

NIVEL 3

El operario conoce a la perfección la secuencia productiva que hace a su función, al tiempo que demuestra un dominio efectivo de los conocimientos y destrezas necesarios para desarrollar sus tareas. Además, el operario ha desarrollado un nivel de actitudes y aptitudes superior que lo destacan dentro de su puesto de trabajo.

NIVEL 4

El operario demuestra aptitud para autogestionar su trabajo con un alto nivel de excelencia, al mismo tiempo que es capaz de transferir sus conocimientos a sus pares. En otras palabras, el operario posee aptitud pedagógica para formar a otros miembros del área operativa transfiriendo conocimientos, reglas de seguridad, actitudes valoradas, estándares de calidad y de productividad no sólo de su puesto de trabajo sino con más amplio alcance.

Ø POLIVALENCIA

Es la capacidad de un colaborador para operar de manera efectiva y autónoma dos o más puestos de trabajo manteniendo un desempeño sobresaliente con respecto a sus compañeros. Significa que el operario demuestra habilidades y aptitudes sólidas para alcanzar igual grado de rendimiento en su puesto de trabajo y en otros del área de Operaciones.

La polivalencia se alcanza cuando el operario posee las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para satisfacer los requisitos para alcanzar policompetencia en varios puestos de trabajo dentro de la misma área de trabajo. Es decir, que aquel trabajador que alcance nivel 4 en los 14 criterios que hacen a la policompetencia de su actual puesto de trabajo puede considerarse “policompetente” y para ser calificado como polivalente deberá detentar similares aptitudes en el desempeño de las tareas que componen otra estación de trabajo dentro de su área.

Una vez aclarados los conceptos coherentes con la filosofía y necesidades de la organización, se presentan los criterios objetivos bajo los cuales los evaluadores analizarán el comportamiento de cada colaborador a fin de delinear el nivel de desarrollo actual y el potencial a futuro de cada operario.

7.3. Criterios para la identificación y evaluación del grado de policompetencia

El perfil de un operario policompetente se detecta a partir del análisis de aquellas competencias técnicas y conductuales que le permiten desempeñarse satisfactoriamente en sus funciones actuales. A fin de analizar los comportamientos de cada individuo y convertirlos en base para la definición de su calificación se presentan los siguientes criterios y sus correspondientes niveles que servirán como patrones de comportamiento para comparar con la calificación real del individuo. Dichos criterios han sido definidos en función de aquellas habilidades, aptitudes y conductas ampliamente valoradas por la compañía y coherentes con la cultura corporativa.

Cabe destacar que los criterios presentados aquí coinciden con las características individuales valoradas por V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. que fueron relevadas en la etapa diagnóstica del presente trabajo final de graduación y con las cuales se elaboró un perfil de las aptitudes críticas que permiten el desempeño laboral superior de los trabajadores.

A continuación se exponen aquellas competencias técnicas y conductuales críticas que deben reunirse en el rendimiento de un operario para que pueda ser considerado un trabajador policompetente.

- ▶ Conocimiento y dominio del oficio
- ▶ Manejo de máquinas y herramental de trabajo
- ▶ Destreza manual
- ▶ Conocimiento de los criterios de calidad
- ▶ Entendimiento de las normas de seguridad e higiene
- ▶ Identificación de las piezas de los productos
- ▶ Orientación al logro
- ▶ Proactividad y autonomía
- ▶ Flexibilidad y adaptabilidad
- ▶ Habilidades comunicacionales
- ▶ Espíritu de trabajo en equipo
- ▶ Capacidad para aprender
- ▶ Tolerancia a la presión
- ▶ Creatividad para resolver problemas

Ø COMPETENCIAS TÉCNICAS

2 CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL OFICIO

Se refiere a la combinación del conocimiento especializado, las destrezas adquiridas y pericia en la ejecución de un trabajo. Es decir, que implica el “saber hacer” logrado desde la experiencia y desde las habilidad para llevar a la práctica los conocimientos teóricos que se poseen.

Nivel **1** Posee una mínima formación en el oficio pero sin experiencia previa.
No lee planos.

Nivel **2** Opera satisfactoriamente el oficio, posee los conocimientos esenciales y demuestra preocupación por la calidad de sus trabajos.
Lee planos.

Nivel **3** Demuestra un excelente dominio de su oficio, conoce integralmente la secuencia de producción y mantiene un nivel de productividad sobresaliente.
Demuestra una gran habilidad en la lectura de planos.

Nivel **4** Además de poseer un nivel importante de conocimientos y destrezas en su puesto de trabajo, demuestra aptitudes pedagógicas para formar a otros operarios.

2 MANEJO DE MÁQUINAS Y HERRAMENTAL DE TRABAJO

Implica el dominio de los medios y recursos necesarios para desempeñar las principales tareas de un puesto de trabajo.

- Nivel **1** Requiere consultar al líder para poner en marcha las máquinas que necesita para efectuar su trabajo.
Del mismo modo requiere indicaciones acerca del uso de herramientas.
Por lo general no mantiene en condiciones adecuadas sus herramientas.
- Nivel **2** Conoce y aplica con precisión las especificaciones detalladas en las hojas de operaciones en cuanto al manejo de las herramientas y máquinas en su puesto.
No requiere de supervisión directa para efectuar dicha tarea.
Realiza el mantenimiento diario y/o semanal de sus instrumentos de trabajo.
- Nivel **3** Domina a la perfección y conoce minuciosamente todas las herramientas y maquinaria necesaria para ejecutar sus tareas.
En caso de ser necesario, puede repararlas para continuar con sus tareas.
- Nivel **4** Transmite con facilidad el conocimiento sobre el manejo de los instrumentos y herramientas necesarios en su puesto actual de trabajo.
-





2 DESTREZA MANUAL

Habilidad para llevar a cabo tareas operativas de precisión que requieren el uso de las manos.

- Nivel **1** Presenta cierta dificultad para trabajar y/o armar piezas pequeñas o para llevar a cabo tareas que requieran un trabajo detallado y minucioso.
- Nivel **2** Realiza tareas que requieren un trabajo minucioso dentro del promedio de tiempo estándar asegurando adecuados niveles de calidad y productividad.
- Nivel **3** Demuestra una sobresaliente habilidad para trabajar piezas con componentes pequeños.
Realiza sus actividades en un promedio de tiempo notablemente menor al establecido, siempre manteniendo la calidad de su trabajo.
Es cauteloso en el manejo de piezas.
- Nivel **4** Es capaz de transmitir los conocimientos que le han permitido desarrollar su destreza manual a sus pares.
-





2 CONOCIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD

Implica conocer la política de calidad y sus principales prácticas dentro de la organización, demostrando responsabilidad y compromiso por cumplir con los estándares de calidad definidos para productos y procedimientos.

- Nivel  Por lo general no detecta fallas en los insumos ni en los productos por no comprender adecuadamente los criterios de calidad establecidos.
- Nivel  Conoce y se ajusta perfectamente a los niveles de calidad exigidos.
Implementa efectivamente todos los cambios de procesos que le son propuestos para mejorar la calidad.
- Nivel  Desempeña su trabajo bajo el estricto cumplimiento de la política de calidad.
Sus trabajos no presentan no conformidades ni rechazos.
Promueve mejoras en cuanto a los criterios de calidad establecidos.
- Nivel  Transmite e informa a sus pares acerca de las especificaciones de calidad y les brinda apoyo y conocimientos para que ellos también desarrollen un sentido agudo por la calidad.
-





2 ENTENDIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

Se refiere al conocimiento en profundidad acerca de los procedimientos que se deben seguir en el desarrollo de las tareas operativas para prevenir accidentes y/o riesgos laborales. También implica el conocimiento de los instructivos que indican cómo actuar frente a la ocurrencia de accidentes en el lugar de trabajo.

- Nivel  Demuestra reticencia para usar cotidianamente sus elementos de seguridad.
No conoce en profundidad las normas de seguridad e higiene ni los instructivos acerca de qué hacer en caso de un accidente.
- Nivel  Utiliza siempre sus elementos de seguridad.
Conoce los riesgos, modos de prevención y formas de reacción frente a la ocurrencia de accidentes en el lugar de trabajo.
Participa con interés en los simulacros o reuniones informativas.
- Nivel  Conoce exhaustivamente las normas de seguridad e higiene.
Propone vías de mejora para disminuir riesgos de accidentes en el lugar de trabajo.
- Nivel  Es capaz de transmitir los conocimientos a sus pares para concientizarlos acerca de la importancia de conocer e implementar las normas de seguridad e higiene.
-

2 IDENTIFICACIÓN DE LAS PIEZAS DE LOS PRODUCTOS.

Es la capacidad de conocer en profundidad e identificar con precisión todos los elementos que componen el/los producto/s finales que la organización diseña, fabrica y comercializa.

- Nivel  Sólo conoce las piezas que son utilizadas en su puesto de trabajo.
No posee claridad acerca de los criterios de calidad que debe cumplir cada pieza para no ser rechazada.
- Nivel  Conoce a la perfección cada una de las piezas que se manejan en su sector.
Además, identifica los defectos o fallas de las piezas y las devuelve al sector correspondiente para ser retrabajadas.
- Nivel  Conoce exhaustivamente cada una de las piezas que son utilizadas y trabajadas en su sector y posee una idea clara de los componentes de todos los productos que fabrica y comercializa la empresa.
Implementa los criterios de calidad definidos para revisar las piezas antes de trabajarlas.
- Nivel  Posee la habilidad pedagógica para formar a sus compañeros en esta competencia.
-

Ø COMPETENCIAS CONDUCTUALES

2 ORIENTACIÓN AL LOGRO

Es la tendencia a fijar metas desafiantes y esforzarse por alcanzar resultados satisfactorios que permitan mejorar el nivel de rendimiento actual y superar las expectativas de los superiores.

Nivel **1**

No presenta aspiraciones de mejora o desarrollo personal. Se limita a cumplir con las órdenes y tareas asignadas.

Nivel **2**

Es capaz de fijarse metas individuales para mejorar su rendimiento.
En ocasiones modifica su método de trabajo para perfeccionar su desempeño.

Nivel **3**


Se encuentra constantemente motivado para obtener resultados superiores.
Se establece metas desafiantes por encima de los estándares.


Nivel **4**


Es capaz de transmitir su ímpetu por el logro de resultados óptimos.


2 PROACTIVIDAD Y AUTONOMÍA

Es la predisposición a actuar con iniciativa anticipándose a problemas o situaciones futuras. Implica, además, autogestionar las tareas propias del puesto de trabajo superando los resultados esperados y buscando alternativas para mejorar los procedimientos, sin necesidad de un requerimiento externo que lo ordene.

Nivel  Demuestra reticencia para usar cotidianamente sus elementos de seguridad.
Consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas e imprevistos que surgen en su jornada laboral.

Nivel  Resuelve por sí mismo y con rapidez los inconvenientes que surgen en el desarrollo de sus funciones.
A veces propone mejoras cuando detecta fallas en la secuencia productiva o en algún método de trabajo.

Nivel  Se anticipa a los problemas y demuestra una amplia predisposición por llevar adelante actividades, aportar soluciones y/o mejorar resultados sin necesidad de una orden externa que lo empuje.

Nivel  Posee la capacidad de transmitir su energía proactiva a sus pares.

2 FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD

Es la capacidad para trabajar con igual nivel de efectividad en diversas situaciones adaptando el comportamiento a medida que las nuevas circunstancias lo requieren. Supone, además, la aptitud positiva de valorar y aceptar los puntos de vista de otras personas y la versatilidad necesaria para promover activamente los cambios.

- Nivel **1** Demuestra escasa capacidad para instrumentar cambios.
Se resiste a la práctica de procedimientos o métodos de trabajo innovadores y se aferra a viejas normas.
Le cuesta aceptar la validez de otros puntos de vista.
No demuestra actitud crítica frente a su comportamiento.
- Nivel **2** Emprende con entusiasmo cambios que le son sugeridos por superiores.
Se adapta con facilidad a los cambios de situaciones, contextos, ambientes de trabajo o compañeros.
Demuestra escasa habilidad para autoevaluar su desempeño.
- Nivel **3** Adapta su accionar para afrontar una situación particular o solucionar problemas.
Revisa críticamente su desempeño e implementa cambios cuando lo considera pertinente.
Se adapta con agilidad al uso de nuevas tecnologías o métodos de trabajo.
- Nivel **4** Usa la empatía para comprender a sus pares y ayudarlos a entender la importancia de desarrollar una actitud positiva frente a los cambios.
-

2 HABILIDADES COMUNICACIONALES

Implica la habilidad para comunicarse de manera clara expresando ideas en forma efectiva y la capacidad de saber escuchar a otros manifestando una actitud de escucha activa. Además incluye la aptitud de comunicar por escrito con claridad y precisión.

- Nivel **1** No posee claridad para expresar sus ideas, se comunica de manera ambigua.
Por lo general sus respuestas orales o escritas no son correctamente interpretadas.
No demuestra interés por comprender los mensajes de compañeros o supervisores.
- Nivel **2** Se expresa con precisión y claridad transmitiendo sus ideas de manera comprensible y con seguridad en forma oral.
No se comunica de manera escrita con alta efectividad.
Escucha atentamente y se interesa por los mensajes de sus interlocutores.
- Nivel **3** Utiliza una estrategia de comunicación altamente efectiva ya que es capaz, no sólo de expresarse con claridad y precisión, sino que además identifica correctamente los momentos adecuados de exponer sus ideas.
Tanto en forma oral como escrita logra igual grado de efectividad para comunicarse.
Demuestra una importante habilidad para escuchar activamente y elaborar respuestas en función de ello.
- Nivel **4** Se preocupa por ayudar a sus compañeros que no poseen una habilidad comunicacional desarrollada.
Los aconseja e intenta transmitirles algunas ideas para que mejoren sus modos de expresión.
-

2 ESPIRITU DE TRABAJO EN EQUIPO

Es la habilidad para trabajar mancomunadamente con otros a fin de lograr objetivos compartidos y subordinando las metas personales a los propósitos del grupo de trabajo. Esta competencia supone aptitud para establecer relaciones interpersonales efectivas y para comprender el impacto de las propias acciones en el desempeño del equipo.

- Nivel **1** Es eficaz en el desarrollo de trabajos independientes del resto de su área.
Demuestra una actitud individualista y competitiva.
No expresa interés por participar activamente en tareas grupales.
Antepone sus objetivos personales a los del equipo.
- Nivel **2** Trabaja cooperativamente con otros miembros del equipo.
Privilegia el interés del grupo por encima de su interés personal.
Valora las ideas y experiencias de los demás.
- Nivel **3** Desarrolla su trabajo en colaboración con pares.
Posee capacidad para formar parte de un grupo y trabajar en conjunto para alcanzar alguna meta común subordinando sus intereses personales.
Demuestra una actitud positiva ante nuevos miembros del grupo y los ayuda a integrarse.
- Nivel **4** Su satisfacción personal se encuentra fuertemente ligada al logro de metas comunes en equipo.
Infunde y transmite a sus pares espíritu de solidaridad, colaboración y preocupación por los demás.
-

2 CAPACIDAD PARA APRENDER

Implica una aptitud abierta y positiva para incorporar nueva información, conocimientos y esquemas cognitivos. Además, incluye la habilidad autónoma de capitalizar las experiencias de otros y convertirlas en instrumentos para mejorar el propio accionar.

- Nivel **1** No demuestra interés por la capacitación o formación en nuevas destrezas y conocimientos.
Integra un escaso número de elementos nuevos a sus funciones sin intenciones de aumentar sus conocimientos básicos.
Tiene escasa capacidad de aprender ya que se limita a los contenidos impartidos.
- Nivel **2** Asimila nueva información y aplica adecuadamente los nuevos conocimientos en el desempeño de sus funciones.
Modifica la propia conducta después de cometer errores.
Imita la conducta de otras personas para mejorar su rendimiento.
- Nivel **3** Posee una amplia capacidad para incorporar nueva información y/o nuevos esquemas cognitivos.
Demuestra una actitud proactiva para adquirir habilidades y aptitudes que mejoren su desempeño.
Permanentemente busca aprender de trabajadores que mantienen un desempeño sobresaliente.
- Nivel **4** Demuestra gran habilidad pedagógica para ayudar a sus compañeros a incorporar nuevos conocimientos e ideas.
Comparte sus conocimientos y experiencias con pares y difunde la importancia de desarrollar una actitud proactiva ante el aprendizaje.
-

2 TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Es la habilidad para mantener un rendimiento eficaz en situaciones de presión de tiempo o conflicto. Incluye, además, la capacidad para controlar las emociones evitando reacciones agresivas ante situaciones conflictivas o de mucha exigencia.

- Nivel **1** Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, ya sea por tiempos, imprevistos o desacuerdos.
Con frecuencia desarrolla actitudes impulsivas que demuestra un escaso autocontrol de las emociones.
- Nivel **2** Soporta con buen ánimo y resultados positivos la acumulación de trabajo o las exigencias impuestas por superiores.
Alcanza los objetivos aunque esté presionado.
Controla con efectividad sus emociones evitando acciones impulsivas.
- Nivel **3** Posee una importante capacidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión, de escasez de tiempo o de inconvenientes.
Mantiene una conducta controlada frente a los problemas difíciles de resolver.
Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- Nivel **4** Posee capacidad de transmitir a compañeros la calma y el autocontrol con que enfrenta situaciones demandantes y complicadas
Se esfuerza por difundir entre sus pares su estrategia para lograr un manejo efectivo de las emociones e impulsos.
-

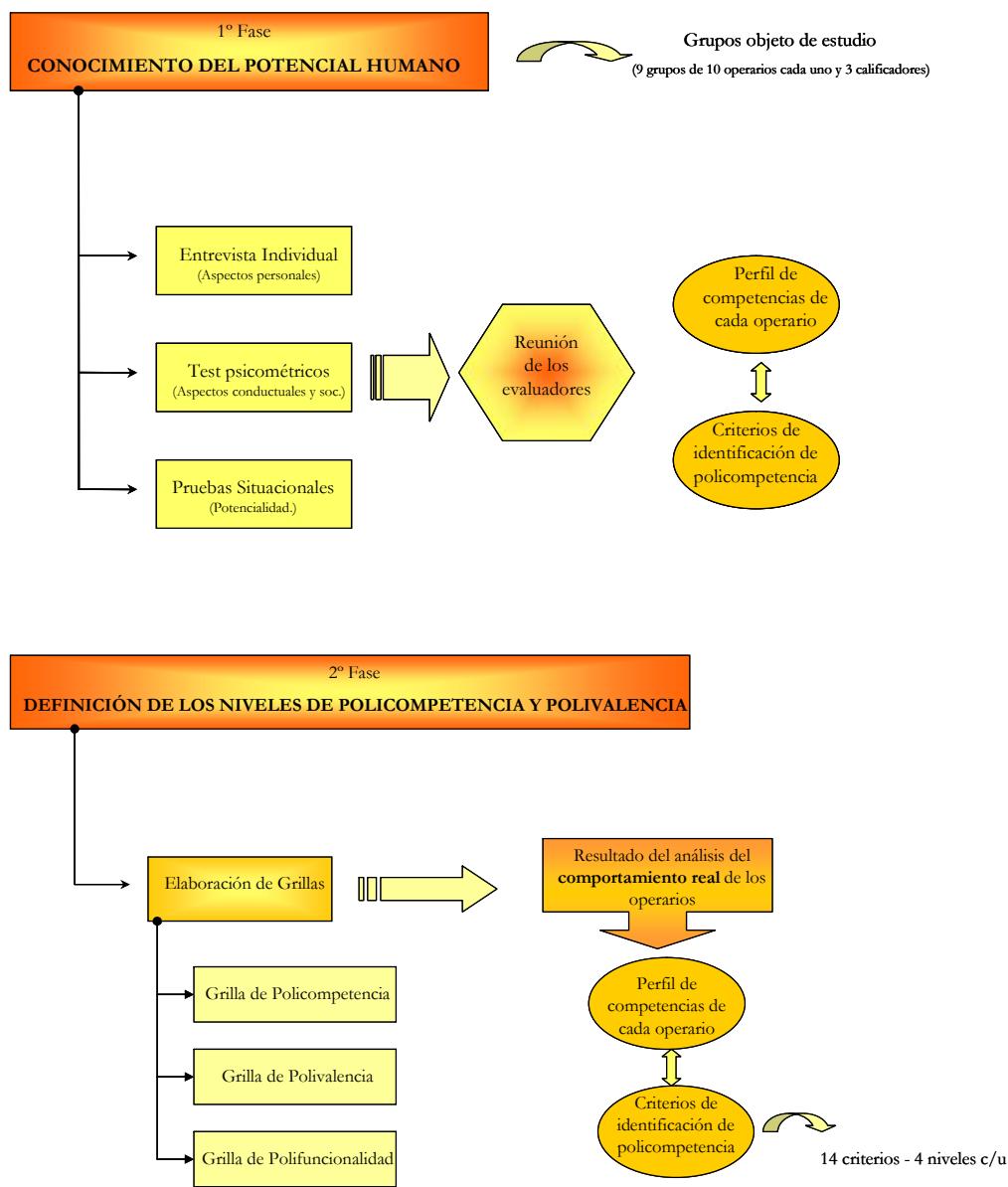
2 CREATIVIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

Implica la habilidad genuina para identificar dificultades, reconocer las alternativas de mejora e idear soluciones innovadoras que aumenten el grado de efectividad en la resolución de problemas.

- Nivel **1** Realiza su trabajo sin aportar innovaciones o propuestas de mejoras siguiendo el carácter rutinario de sus tareas.
Ante los problemas, lo informa al superior para que este actúe.
- Nivel **2** Descompone el problema en partes para encontrar las causas que lo generaron.
Propone y aplica soluciones tradicionales a problemas nuevos, es decir, que utiliza su experiencia pasada al momento de resolver una dificultad.
Analiza los pro y contra de optar por cada alternativa de resolución disponible y en función de ello decide la aplicación de la solución más adecuada.
- Nivel **3** Posee una valiosa capacidad de idear soluciones nuevas y eficaces para resolver los problemas complejos.
Encuentra siempre una resolución novedosa a conflictos comunes.
Crea nuevos modos de trabajo que tienden a mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos y tiende a colaborar en la resolución de situaciones que exceden su función.
- Nivel **4** Demuestra un interés denodado por transmitir a sus pares el espíritu proactivo en la búsqueda de soluciones.
Difunde sus estrategias de resolución de problemas y ayuda a sus compañeros a desarrollar una habilidad analítica como medio de identificar las alternativas más eficientes para alcanzar soluciones.
-

7.4. Esquematización del Modo de Implementación de la Herramienta Propuesta

Una vez presentados las competencias críticas que actuarán como criterios para identificar el grado de polifuncionalidad de los trabajadores, y a los fines de permitir una mayor comprensión del modo de implementación de la herramienta de gestión de recursos humanos propuesta, se presentan a continuación esquemas de las etapas de ejecución: fase de conocimiento del potencial humano y fase de identificación de los niveles de policompetencia y polivalencia.



7.5. Rangos de calificación de los recursos humanos

A fin de lograr una medida objetiva se determinó un medio de cuantificación para definir el nivel de polifuncionalidad que desarrolla cada operario en su puesto actual de trabajo desde un criterio común de comparación y siguiendo una estructura lógica, equitativa y justa para todos los involucrados en la implementación de la herramienta propuesta.

Con el propósito de definir el grado de polivalencia de un operario se deben sumar todos los valores obtenidos en cuanto a cada criterio de identificación y luego calcular el promedio. Por ejemplo, si los calificadores consideran que las competencias de un operario satisfacen el nivel 3 en el criterio “Creatividad en la Resolución de Problemas”, ese operario contará con 3 puntos de policompetencia que se suman a la calificación obtenida en los demás criterios y el resultado de esa suma se divide en 14 –cantidad de criterios que definen el grado de polifuncionalidad de un trabajador-. Así se obtendrá un promedio que da cuenta del grado de policompetencia de un colaborador; quien haya obtenido 56 puntos será considerado un operario “policompetente” puesto que dicho valor indica que el trabajador alcanzó el nivel 4 en todos los criterios de identificación.

Cabe aclarar que aquel individuo que alcance un puntaje de 56 puntos en cuanto a los criterios de identificación referidos a su puesto actual de trabajo no sólo será considerado “policompetente” sino que también será candidato para calificar su policompetencia en otros puestos de trabajo de su área y para futuras oportunidades internas de empleo, convirtiéndose en un trabajador apto para calificar su polivalencia.

7.6. Grillas de polifuncionalidad de los miembros del área operativa

Hasta aquí se desarrollaron las acciones de evaluación y análisis que permitirán alcanzar un conocimiento completo de las características personales, conductuales y de potencialidad de los operarios de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

El paso final consiste en elaborar un “mapa” de las aptitudes, conocimientos y destrezas que posee cada miembro del área operativa de la organización en función de las competencias críticas definidas como criterios de identificación del nivel de calificación. Las grillas de policompetencia y polivalencia que se presentan a continuación son gráficas que brindan

información de fácil lectura útil para individualizar el grado de polifuncionalidad de cada colaborador y su rendimiento en el área a fin de agilizar la toma de decisiones en cuanto a las acciones de recursos humanos.

Los encargados de confeccionar los planos de polivalencia y policompetencia son los evaluadores quienes se encargaran de observar, analizar y describir los comportamientos y aptitudes de cada operario en su puesto de trabajo. Asimismo serán los responsables de monitorear permanentemente el rendimiento de sus subordinados a fin de establecer si es necesario recalificar a un individuo en particular reubicándolo en un nuevo nivel de competencia o bien, si es preciso tomarlo en cuenta para una posterior promoción.

7.6.1 Grilla de identificación del nivel de policompetencia

La grilla de identificación del nivel de policompetencia se compone de 4 ejes de información que brindan una amplia visión del comportamiento y desempeño laboral de cada colaborador en su puesto de trabajo actual.

El primer cuerpo de información se refiere a los aspectos personales que caracterizan al trabajador, es decir, datos de individualización como nombre, edad, fotografía 4 x 4, área y puesto actual de trabajo; y además, se incluye información acerca de su formación educativa y de las experiencias laborales previas.

El segundo eje de información contiene los resultados del análisis y evaluación del desempeño laboral de los operarios. Aquí se expresa el grado de policompetencia derivado de la valoración del conjunto de habilidad, conocimientos y aptitudes que posee el trabajador en función del patrón conductual predefinido por 14 criterios de cuatro niveles de desarrollo cada uno. En este apartado de la grilla de policompetencia los calificadores deberán indicar el nivel apreciado de cada competencia según los criterios de identificación predeterminados. En la parte final, los evaluadores encuentran un espacio para expresar el puntaje total de policompetencia alcanzado por el individuo, es decir, la sumatoria de la calificación obtenida en cada competencia. Y una vez obtenido el puntaje total se podrá definir el nivel general de policompetencia del operario en su puesto actual de trabajo.

El tercer apartado incluye un espacio para expresar todas aquellas observaciones que los calificadores consideren importante e indispensable aclarar y finalmente, en el apartado cuatro

se exponen los datos de control que incluyen información referida a la fecha de evaluación, a la identificación de los evaluadores y a las técnicas de indagación y valoración aplicadas para determinar el nivel de calificación del operario.

7.6.2. Grilla de identificación del nivel de polivalencia

La grilla de polivalencia incluye una lista de los operarios que habiendo alcanzado el máximo nivel de policompetencia en su puesto de trabajo actual, califican similares niveles de aptitudes en otros puestos del área de operaciones. Es decir, que dicha gráfica permite visualizar el grado de polifuncionalidad propiamente dicho de cada colaborador dado que se presenta como una síntesis de las características relacionadas con su capacidad para desempeñar diversos puestos de trabajo dentro del área operativa.

Así, la grilla de identificación del nivel de polivalencia permite reconocer a los operarios que poseen conocimientos, aptitudes y destrezas que satisfacen los requerimientos claves de dos o más puestos de trabajo y al mismo tiempo, les permiten alcanzar un rendimiento superior en el desempeño de las tareas inherentes.

7.6.3. Grilla de identificación del nivel de polifuncionalidad















La grilla o “mapa” de polifuncionalidad incluye una síntesis de los niveles de policompetencia y polivalencia alcanzados por cada trabajador. Se confeccionará un mapa de polifuncionalidad por cada sub-área del departamento de operaciones donde se expone el grado de calificación de cada operario para cada competencia definida como crítica y además, se incluye información acerca del nivel de polivalencia alcanzado en los puestos de trabajo del área en general.

Cabe aclarar que cada operario será identificado en la grilla con nombre, puesto y una fotografía 4 x4 para permitir una rápida y precisa individualización. Además, el ‘mapa’ será ubicado en un lugar visible y concurrido de la planta para que todos los operarios puedan ver sus grados de calificación constituyendo, así, una vía de comunicación de los resultados de las evaluaciones de potencial y también como medio para reforzar la búsqueda por superarse y alcanzar niveles de rendimiento sobresalientes.

GRILLA DE POLICOMPETENCIA

Nombre:	
Área y Puesto	

FOTO
4 x 4

	COMPETENCIAS	NIVEL APRECIADO
C O M P E T E N C I A S T É C N I C A S	1. Conocimiento y dominio del oficio	
	2. Manejo de máquinas y herramental de trabajo	
	3. Destreza manual	
	4. Conocimiento de los criterios de calidad	
	5. Entendimiento de las normas de seguridad e higiene	
	6. Identificación de las piezas de los productos	
C O M P E T E N C I A S C O N D U C T U A L E S	7. Orientación al logro	
	8. Proactividad y autonomía	
	9. Flexibilidad y adaptabilidad	
	10. Habilidades comunicacionales	
	11. Espíritu de trabajo en equipo	
	12. Capacidad de aprendizaje	
	13. Tolerancia a la presión	
	14. Creatividad de resolución de problemas	

Ø Información Complementaria

Formación Básica	
Formación Especializada	
Antigüedad en puesto actual	
Antigüedad en V.H.B.	

Ø Datos de Control

Fecha de evaluación	
Nombre de los evaluadores	
Técnicas aplicadas	

GRILLA DE POLIVALENCIA

GRILLA DE POLIFUNCIONALIDAD

VIII. ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Como resultado lógico del establecimiento de objetivos y estrategias, es preciso expresar en términos monetarios la estrategia de intervención y para ello se elaboró una estimación cuantitativa de los recursos necesarios para poner en marcha la herramienta de gestión de recursos humanos propuesta en el presente trabajo final de graduación.

Asimismo, el presupuesto permite constatar si el plan proyectado se mantiene dentro de los límites razonables, es decir, que la estimación de costos sirve como mecanismo para garantizar una ecuación costo-beneficio rentable para V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. y para confirmar las utilidades que importará la implementación de la herramienta para la organización.

A los fines de apreciar cuantitativamente los costos se preguntó a diversas consultoras de recursos humanos de la ciudad de Córdoba, entre ellas: Manager Personal, Proyecto Profesional Consultores Asociados, Scarpatti y Asoc., Consultora Hugo Risatti y Manpower.

FASE PRIMERA: Conocimiento del Potencial Humano..... \$ 8102,07

1. Entrevista Individual \$ 279,90.-

Concepto: Honorarios Entrevistadores (miembros Área de RR.HH. de la organización)

DETALLE	
Valor hora responsables del área de RR.HH	\$ 5,86.- *
Cantidad de entrevistados	90 operarios
Tiempo por entrevista	30 minutos por trabajador
Total cantidad de horas**	45 horas
COSTO TOTAL HONORARIOS	\$ 263,70.-

* El valor hora fue calculado sobre la base del sueldo básico promedio de los integrantes del área de RR.HH. \$1125 dividido 192 horas mensuales (48 hs semanales).

** Cada responsable del Área de RR.HH. entrevista a un trabajador.

Concepto: Cuestionarios-guía para la entrevista

DETALLE	
Cantidad de impresiones por cuestionario	2 páginas
Cantidad de entrevistados / Cant. cuestionarios	90 cuestionarios
Cantidad páginas impresas	180 páginas
Valor página impresa (blanco/negro)	\$ 0,09
COSTO TOTAL IMPRESIONES	\$ 16,20.-

2. Test Psicométricos **\$2250.-**

Concepto: Honorarios Profesionales – Licenciados en Psicología

DETALLE	
Aplicación batería de 2 tests psicométricos/ proyectivos	\$ 25* por persona
Cantidad de trabajadores en estudio	90 operarios
COSTO TOTAL HONORARIOS	\$ 2250.-

* Valor promedio del mercado estimado en base a la información brindada por las mencionadas consultoras de la ciudad de Córdoba.

3. Pruebas Situacionales – Assessment Center Method **\$ 5572,17.-**

Concepto: Honorarios Evaluadores (Profesional especializado en Psicología/Supervisor Gral de RR.HH./Superior inmediato)

DETALLE	
Cantidad de grupos a estudiar (10 operarios por grupo)	9 grupos
Cantidad horas de estudio por grupo	3 horas
Total horas de estudio	27 horas
Honorarios Profesionales (por grupo objeto de estudio)	\$ 590.- *
COSTO TOTAL HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 5310.-
Valor hora Supervisor Gral de RR.HH.	\$ 5,86.- **

COSTO TOTAL HONORARIOS SUPERVISOR	\$ 158,22.-
Valor hora superior inmediato	\$ 3,85.- ***
COSTO TOTAL HONORARIOS SUPERVISOR	\$ 103,95.-
COSTO TOTAL HONORARIOS EVALUADORES	\$ 5572,17.-

* Valor promedio del mercado estimado en base a la información brindada por las mencionadas consultoras de la ciudad de Córdoba. Se calcula un sueldo básico promedio de operario por cada grupo de estudio.

**El valor hora fue calculado sobre la base del sueldo básico promedio del Supervisor General de RR.HH. \$1125 dividido 192 horas mensuales (48 hs semanales).

***El valor hora fue calculado sobre la base del sueldo básico promedio de Encargados y Líderes \$740 dividido 192 horas mensuales (48 hs semanales).

FASE SEGUNDA: Elaboración de grillas\$ 53,80.-

Concepto: Grillas de Policompetencia y Polivalencia

DETALLE	
Cantidad de impresiones por grilla	2 páginas
Cantidad de grillas –(2 grillas x trabajador)	180 grillas
Cantidad páginas impresas	360 páginas
Valor página impresa (color)	\$ 0,12
COSTO TOTAL IMPRESIONES	\$ 43,50.-

Concepto: Grillas de polifuncionalidad

DETALLE	
Cantidad de grillas por sub –área de Operaciones	1 grilla
Cantidad de sub-áreas	14 sub-áreas
Valor página tabloide impresa (color)	\$ 0,72
COSTO TOTAL IMPRESIONES	\$ 10,80.-

TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 8155,65.-
--------------------------------------	---------------------

XI. CONCLUSIONES

En un contexto altamente competitivo como el presentado en Argentina desde diciembre del año 2001, muchas organizaciones son capaces de obtener capital y tecnología pero sólo se distinguen aquellas compañías hábiles para conservar y desarrollar un valor crítico: recursos humanos competentes y comprometidos con las metas corporativas, es decir, trabajadores que generan un valor agregado y acompañan el crecimiento de la compañía.

A estos efectos, se concibió el presente trabajo final de graduación como instrumento de gestión de recursos humanos para dar respuesta a las nuevas y dinámicas exigencias que impone el entorno. Así, el principal objetivo de la herramienta propuesta consiste en maximizar el capital humano de V.H.B. fomentando el desarrollo de competencias que otorguen flexibilidad y agilidad a la corporación y al mismo tiempo, signifique una fuente de crecimiento personal para los trabajadores.

En especial para V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A., la implementación de la herramienta significará una vía para sistematizar y elevar la eficacia de los procesos y acciones de recursos humanos, reorientando los esfuerzos hacia resultados concretos y fructíferos. Además, la identificación de los niveles de polifuncionalidad “inyectará” motivación en los operarios para que continúen aprendiendo y mejorando su desempeño.

En reiteradas ocasiones se mencionaron los beneficios que genera contar con un instrumento de manejo de los recursos humanos basado en el enriquecimiento de las habilidades y aptitudes de los individuos, dado que otorga la posibilidad de atesorar todas las contribuciones del personal hacia las metas organizacionales y además se traduce en una excelente y genuina fuente de satisfacción laboral para las personas que forman la corporación. Así, el beneficio es doble: para los trabajadores y para V.H.B. Los colaboradores tienen la oportunidad de incrementar y perfeccionar sus habilidades y aptitudes lo cual lo hará más competente en el desempeño de sus tareas; y la organización cuenta con personal idóneo y calificado capaz de agregar valor al negocio desde el desarrollo de sus funciones y contribuyendo, de esa manera, con el éxito corporativo a mediano y largo plazo.

No obstante, se considera de suma importancia destacar algunas recomendaciones para que dichos beneficios se traduzcan a la realidad: la organización debe alentar el proceso

ofreciendo una atmósfera propicia para el aprendizaje, la innovación, la gestión eficiente de los errores y la participación de los operarios en la dirección autónoma de sus tareas. Asimismo, V.H.B. debe demostrar con acciones concretas el valor de desarrollar aptitudes claves para lograr un rendimiento superior, por lo cual se recomienda implementar reconocimientos efectivos y acordes a las expectativas de los colaboradores. En otras palabras, los directivos de la organización deben lograr que el perfeccionamiento de los operarios sea altamente valorado reflejándolo en los criterios para el desarrollo de carreras y promociones, para la capacitación, para el reclutamiento interno, para fijar una política salarial equitativa, entre otros.

Entre las posibles vías para alcanzar los máximos beneficios que otorga la implementación de la propuesta, se encuentran: ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas; alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar procesos, métodos o procedimientos; proporcionar retroalimentación frecuente y positiva sobre el desempeño; otorgar posibilidades de asistir a cursos de formación y fomentar intercambios – rotación- entre trabajadores de distintas áreas a fin de permitir que unos aprendan de otros dentro de la organización;

La retroalimentación a los trabajadores merece ser destacada ya que constituye uno de los pilares fundamentales que conducen al éxito de la implementación de la herramienta. Será esencial que los colaboradores conozcan los criterios bajo los cuales son evaluados y los resultados de las técnicas de valoración del desempeño, a fin de lograr su adhesión con el esquema de enriquecimiento de habilidades derivado de la identificación de su nivel de policompetencia y polivalencia. Cabe aclarar que el feedback es de capital importancia dado que si los operarios no están dispuestos o se resisten a involucrarse en el desarrollo del instrumento de gestión de recursos humanos, se perderá tiempo y dinero.

El estrategia de intervención propuesta también se constituye en un medio que provee información pertinente para tomar decisiones en cuanto a cualquiera de los procesos básicos que componen la gestión del capital humano, siempre con el objetivo primero de lograr un perfecto ajuste entre los individuos y sus puestos de trabajo a fin de aprovechar al máximo su talento.

Antes de concluir, es preciso advertir acerca de un error frecuente que se genera al trabajar con instrumentos basados en las aptitudes de las personas, puerta hacia el desarrollo de carrera. Es decir, se deberá tener en cuenta de no caer en un callejón sin salida para la


gestión de recursos humanos: el principio de Peter, es decir, “el nivel de incompetencia”. Esto significa que cuando un trabajador es ascendido se enfrenta a situaciones de trabajo completamente diferentes a las de su puesto anterior, por lo cual debe poner en juego un nuevo conjunto de competencias para desempeñar sus tareas con un desempeño adecuado. Aquí surge un nuevo beneficio de la herramienta propuesta, dado que la información derivada del análisis del grado de polifuncionalidad permite prever y por tanto, prevenir este error común en la gestión de recursos humanos que consiste en suponer que si alguien demuestra aptitudes superiores en determinada función, invariablemente significa que obtendrá igual rendimiento en un puesto superior.

En pocas palabras, la estrategia de intervención propuesta en el presente trabajo final de graduación permitirá que V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A. logre atraer y retener a los colaboradores con competencias esenciales para contribuir con un desempeño organizacional de alta competitividad y dinamismo, asegurándose un sólido y permanente crecimiento de la compañía.

Nombre:

Área y Puesto

FOTO
4 x 4

COMPETENCIAS	Puesto n° 1	Puesto n° 2	Puesto n° 3	Puesto n° 4	Puesto n° 5	Puesto n° 6	Puesto n° 7
Conocimiento y dominio del oficio							
Manejo de máquinas y herramental							
Destreza manual							
Conoc. de los criterios de calidad							
Entendimiento de normas de H y S							
Identif. de las piezas de los pdos							
Orientación al logro							
Proactividad y autonomía							
Flexibilidad y adaptabilidad							
Habilidades comunicacionales							
Espíritu de trabajo en equipo							
Capacidad de aprendizaje							
Tolerancia a la presión							
Creatividad de resol. de problemas							
TOTALES							
NIVEL APRECIADO DE POLIVALENCIA							

Observaciones

ANEXO A

Cuestionario-Guía para la Estimación de Condiciones de la Organización

Instrumento	Entrevista semi- dirigida
Método	Cualitativo
Aplicación	<ul style="list-style-type: none">■ Víctor H. Baro (Director y fundador)■ Liliana Baro (hermana y mano derecha del director)■ Julio Re (asesor legal)■ Alejandra Berti (Supervisor Gral del Área de RR.HH.)

1. Condiciones Externas

1. ¿Qué posición o cuál fue la respuesta de la organización frente a la situación económica el país?
2. ¿Efectúan algún tipo de exploración externa para recopilar información sobre las variables externas que pudiesen afectar a la organización?
3. ¿Existe algún tipo de disposición gubernamental (a saber: leyes, normativas, ordenanzas, etc.) que afecte las actividades de V.H.B. tanto en sentido positivo como negativo?
4. ¿Consideran los salarios pagados por otras empresas del rubro para determinar los salarios del personal?
5. En cuanto a la U.O.M. :
 - Cantidad o porcentaje de empleados sindicalizados
 - Disposiciones que afecten las actividades de V.H.B. (Ej. cant. de horas extra)
 - Conflictos enfrentados
6. ¿A quienes consideran competidores directos? ¿E indirectos?
7. ¿Quienes son los principales proveedores de V.H.B.? ¿Qué tipo de relación mantienen con sus proveedores? ¿Existe algún tipo de integración hacia atrás?
8. ¿Efectúan algún tipo de exploración externa para recopilar información sobre las variables externas que pudiesen afectar a la organización?
9. ¿Conocen la opinión de la comunidad acerca de V.H.B. en cuanto a la imagen que poseen de la organización? ¿Y la de los clientes?
10. Medios de financiación....

2. Condiciones de la Organización

1. ¿Existen planes de expansión formulados formalmente? ¿Cuáles?
2. Específicamente, ¿a qué segmento de mercado está dirigido el negocio?
3. ¿Conoce cual es la participación en el mercado?
4. ¿Cual es el nivel de demanda actual? ¿Existen proyecciones en cuanto al nivel de demanda?
5. ¿Cuánto es el costo, aprox., de “traer” un empleado de Córdoba? ¿Y de poblaciones cercanas?
6. ¿Con qué tipo de tecnología aplicada cuentan?
7. Tienen datos acerca de :
 - % ausentismo
 - % rotación - movimiento del personal (ascensos, descensos, transferencias, jubilaciones, renunciaciones)
 - % accidentes - enfermedades profesionales
 - % robos
8. ¿Y de sus costos?

3. Perfil de los trabajadores

1. Al momento de seleccionar personal, ¿qué edades solicitan?
(Idea aproximada de distribución por edad y sexo)
2. Aproximadamente ¿qué porcentaje de colaboradores pertenecen a la ciudad de Oncativo? ¿Y a la ciudad de Córdoba? ¿A otras?
3. ¿Cuál es el perfil que buscan a la hora de seleccionar personal?
4. ¿Existe alguna definición formal de los requisitos de cada puesto? (Capacidades, habilidades, cualidades, conocimientos, experiencia, etc)
5. ¿A nivel operativo, las actividades requieren algún tipo de conoc. previo o hab. técnicas específicas?
6. ¿Considera que la oferta del mercado laboral de Oncativo es insuficiente para V.H.B.? ¿Cuan difícil considera encontrar el personal que requiere?
7. ¿Qué niveles de salarios manejan? ¿Ofrecen compensaciones indirectas? (Beneficios sociales de qué tipo?)

4. Condiciones de la Gestión de Recursos Humanos

1. ¿Estiman las ganancias generadas por las acciones de Recursos Humanos aplicadas actualmente?
¿De qué manera?
2. ¿Qué porcentaje de la facturación anual de la organización se asignan a programas de RR.HH?
3. Podría brindarnos un ejemplo de un programa de RR.HH. ajustado a las necesidades de la organización, a la estrategia global.

-
4. Los programas ¿se aplican a todos los empleados por igual o hay consideraciones de las características individuales de los empleado?
 5. De entre las siguientes funciones de RR.HH. mencione cuáles son tomadas en cuenta. Luego indique cuáles se consideran prioritarias:
 - planificación de la fuerza laboral
 - beneficios flexibles
 - dirección participativa
 - desarrollo del personal
 - planificación de la sucesión (cuadros de reemplazo)
 - valoración del desempeño
 - reclutamiento interno
 - programas de formación (en caso afirmativo, preguntar cuántas hs anuales de formación, acerca de qué temas, frecuencia)
 - diseño de puestos
 - planes de salario por mérito
 - planes de motivación
 6. ¿La toma de decisiones en cuanto a los RR.HH. tiene un carácter predominantemente reactivo o proactivo?
 7. ¿En qué tipo de información basan sus decisiones de RR.HH.?
 8. ¿Existe algún tipo de formalización del comportamiento? (a saber: por estandarización de la tarea, por estandarización del individuo, por reglas y procedimientos)
 9. ¿Existen empleados considerados como poseedores de habilidades críticas? ¿Qué consideraciones se tienen con respecto a ellos?
 10. ¿Qué tipo de contratación rige la relación entre los empleados y la organización?
 11. Ante un exceso de demanda, ¿a qué recurren?:
 - contratación de más empleados
 - aumento del nivel de productividad por empleado
 - horas extras
 12. Ante una caída de la demanda, ¿a qué recurren?:
 - reducción de la jornada laboral u horas extras
 - reducción de las contrataciones
 - transferencia de empleados
 - licencias temporales
 13. ¿Efectúan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿De qué tipo? ¿Qué criterios se siguen?
- ¿Cómo canalizan las quejas de los empleados además del miércoles de consulta?

ANEXO B

Encuesta para el relevamiento de procesos de la Gestión de Recursos Humanos

Instrumento	Encuesta semi -estructurada
Método	Cuantitativo / Cualitativo
Aplicación	■ Todo el personal de V.H.B. Repuestos Agrícolas S.A.

Estimados colaboradores:

Tu participación y opinión es muy importante para nosotros para poder iniciar una comunicación más directa y efectiva para beneficio e integración de todos en VHB S.A. Te pedimos que seas sincero y respondas según tus pensamientos/sentimientos (nada es correcto o incorrecto en las preguntas que te hacemos), sólo necesitamos saber como mejorar.

Desde ya, muchas gracias!!!

Nombre	
Área	

1. ¿Cómo fue tu primer día? ¿Qué recordás de ese día?

--

2. ¿Qué se te ocurre que podríamos hacer en VHB para que los “nuevos” se adapten rápidamente y se sientan cómodos?

--

3. a. ¿Si tuvieras que definirla, cómo es VHB Repuestos Agrícolas SA? ¿Cuáles son sus valores?



3. b. Si tuvieras que nombrar a una persona dentro de la empresa que consideres un ejemplo...

¿A quién elegirías? ¿Por qué?

4. Podrías decirnos qué beneficios sentís que tenés por trabajar en VHB?

5. Conocés de VHB...:

	si	no	¿Qué sabes?
Misión - Visión			
Historia			
Objetivos y Planes de acción			
Cantidad de personal actual			
Cant. sembradoras para 2005			
Proyecto de Nueva Planta			

6. a. ¿Estás conforme en tu trabajo? Explicanos porque si o porque no.

6. b. Indica los aspectos con los que estés conforme y aquellos con lo que no estés conforme.

si	no	Aspectos	si	no	Aspectos
		Mis compañeros de trabajo			El dinero que gano
		Mis actividades diarias			La posibilidad de crecimiento
		Las oportunidades de capacitarme			Mi horario
		La relación entre mis actividades en VHB y lo que me gusta hacer			La forma que me dan órdenes y novedades de mi trabajo
		Mi supervisor			La estabilidad laboral que tengo
		Los beneficios que me dan			La relación entre mi trabajo y lo que estudié o estudio

6. c. Si tuvieras la posibilidad, ¿Qué mejorarías de tu trabajo?

7. ¿Qué te motiva en el trabajo?

8. ¿Qué te gustaría o esperarás que el Dpto. de RRHH realice? Nombra 4 acciones.

1.
2.
3.
4.



9. ¿Cómo te enterás de las novedades? (Marcá todas las que correspondan)

<input type="checkbox"/>	Me lo comunica el supervisor	<input type="checkbox"/>	En los asados
<input type="checkbox"/>	Por rumores	<input type="checkbox"/>	Por gente externa a VHB
<input type="checkbox"/>	Por compañeros	<input type="checkbox"/>	No me llega mucha información
<input type="checkbox"/>	En las reuniones	<input type="checkbox"/>	Otros

10. a. Desde que estás en la empresa, ¿Recibiste capacitación en algún tema específico?

Sí.

¿Cuál?.....

No

10. b. ¿Sobre que temas te gustaría ser capacitado?

Cursos /Temas	Beneficios que obtendrías

11. Con relación a la liquidación de sueldo, a. ¿Cuáles son los problemas más importantes?

b. ¿Qué dudas se generan?

c. ¿Cuáles son tus ideas para mejorar?

12. ¿Cómo te definirías a vos mismo? (Marcá todas las opciones que quieras)

<input type="checkbox"/>	Extrovertido	<input type="checkbox"/>	Autocrítico	<input type="checkbox"/>	Controlo mis emociones
--------------------------	--------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------



	Me interesa estar informado		Me gusta la soledad		Atractivo
	Alegre		Comunicativo		Interesante
	Honesto		Creativo		Trabajador
	Ordenado		Tengo espíritu de líder		Trasgresor
	Me gusta vivir el presente sin pensar en mañana.		Tengo facilidad para expresarme		Me importa mucho mi apariencia
	Charlatán		Participativo		Sociable
	Controlador		Impulsivo		Tímido
	Si me propongo algo, lo logro		Egoísta		Conservador
	Tengo ganas de crecer		Colaborador		Familiar – hogareño
	Abierto a nuevas ideas		Me interesa aprender cosas		Ahorrativo
	Responsable		Optimista		Quiero superarme

13. ¿Algo más que quieras compartir con nosotros?

RR.HH. retira esto el miércoles 29 de Septiembre de 2004

MUCHAS GRACIAS!!!

ANEXO C - Resultados de la Encuesta

ANEXO D

Encuesta para el relevamiento de la naturaleza del trabajo en área Operaciones

Instrumento	Encuesta semi -estructurada
Método	Cuantitativo / Cualitativo
Aplicación	■ Líderes y operarios

9. Completá el siguiente cuadro describiendo los contactos personales que debes mantener para desempeñar sus tareas:

Me relaciono con.....	Razón o Motivo del contacto
Contactos con personas de V.H.B	
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	
Contactos con personas externas a V.H.B.	
<ul style="list-style-type: none"> • • 	

10. Marcá con una cruz la frase que corresponda (podes marcar más de una opción)

- No soy responsable por el trabajo de los demás
- Puedo mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea
- Puedo ayudar en la capacitación de nuevos empleados
- Soy responsable de enseñarles a los nuevos empleados
- Asigno y controlo el trabajo de otros empleados
- Controlo y mantengo la calidad del trabajo en mi área de trabajo
- Puedo tomar decisiones con respecto a las tareas que realizo
- No puedo tomar decisiones, sólo cumplo órdenes del líder
- Puedo participar o colaborar con el líder cuando él debe tomar una decisión

11. Complete el siguiente cuadro

	¿Qué usa?	¿Qué requiere o sugiere?
Uniforme		
Equipo de seguridad		

12. Especifica cuáles son los requisitos deseables y/o esenciales para desempeñarse adecuadamente en tu puesto

Requisitos	
Edad	
Sexo	
Estado Civil	
Lugar de residencia	
Experiencia laboral	

13. Marcá con una cruz las habilidades o requisitos que considere importantes para desempeñar tu puesto

Requerimientos	No necesario	Necesario	Indispensable
Estudios Primarios			
Estudios Secundarios			
Estudios Terciarios			
Conocimientos de Computación			
Agudeza Visual			
Habilidad p/expresarse oralmente			
Habilidad p/ expresarse por escrito			
Coordinación motriz			
Gran capacidad concentración			
Iniciativa - Autonomía			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Flexibilidad- Adaptación a los cambios			
Capacidad de aprendizaje			
Colaboración			
Predisposición - Compromiso			
Liderazgo			
Solidaridad - Compañerismo			
Responsabilidad			
Tolerancia a la presión			
Capacidad para el trabajo en equipo			
Otras			

ANEXO E

Cartelería de eventos organizados por el área de RR.HH.

VHB **Contacto N°5**

Te invitamos a un gran Asado...

★ Festejamos el día del **Metalúrgico**
en el Club Unión - en el Tiro

★ Martes 07 de Septiembre

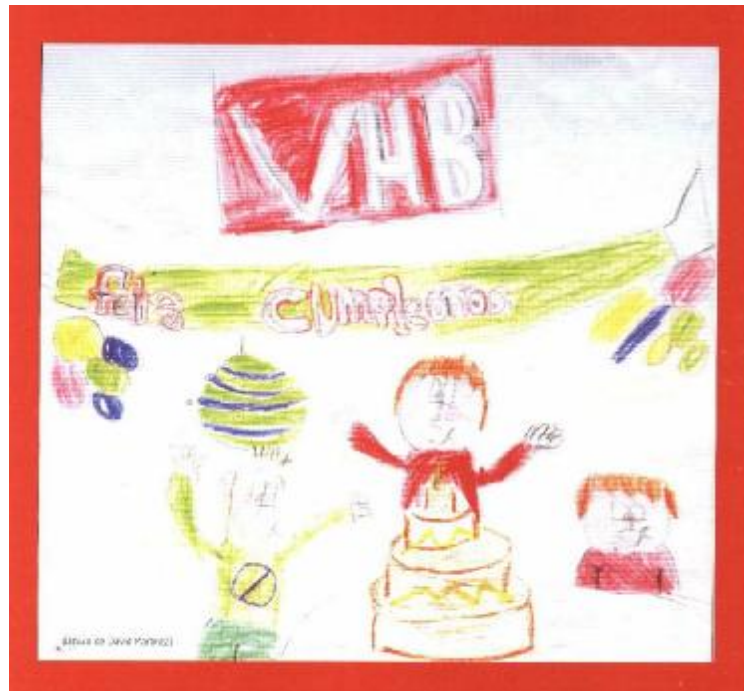
★ Desde las 11 hs Hasta las 17hs

★ **show de talentos** ★

Si sabés cantar, bailar, contar chistes ...frente a un micrófono podés ganarte varios premios!!!

Si participas... GANAS!!!

COMITÉ DE EVENTOS: Necesitamos tu ayuda. Si querés colaborar con nosotros, informale a tu Supervisor antes del Viernes 3 de septiembre. Gracias!!!. Seguimos en contacto...
Alejandra Berti - RRHH VHB



ANEXO F

Reglamento Interno

V.H.B. REPUESTOS AGRÍCOLAS S.A.

CAPITULO I – DÍAS DE TRABAJO. HORARIOS.

Art. 1) Se establece que los días de trabajo serán de lunes a viernes, en los horarios fijados por la empresa, respetando el límite de cuarenta y cuatro horas (44) horas semanales.

Art. 2) Las tareas dentro de la fábrica se dividirán en dos turnos. En la temporada invernal será: en la mañana, el horario de entrada a las 7:30 hs. con salida a las 12 hs. En la tarde: horario de entrada a las 14 hs. y de salida a las 18:30 hs., salvo los días viernes que el horario de salida será a las 17:30 hs. En la temporada estival será: en la mañana, horario de entrada a las 7:00 hs. con salida a las 12hs. En la tarde: horario de entrada a las 14hs. y de salida a las 18:00 hs., salvo también los días viernes en que el horario de salida será a las 17:00 hs. Horario para refrigerio será de 9:30 hs. a 9:40 hs. Y de 16:40 hs. a 16:50 hs. Sin perjuicio de lo expresado en el punto anterior, las tareas dentro de la fábrica podrán variar cuando razones de producción así lo exigieran.

Art. 3) Llegadas tarde. Serán consideradas llegadas tarde las producidas después de los cinco minutos de la hora fijada para el ingreso. Serán contemplados individualmente aquellos casos en que el ingreso se produzca fuera de esos horarios.

Art.4) Marcaciones: Deberá marcarse en el Reloj de Personal el Ingreso y el Egreso del establecimiento. La falta de marcación será considerada una falta grave y pasible de ser sancionada.

Art. 5) Inasistencias. Toda inasistencia al trabajo deberá contar con la respectiva justificación:

- a) *Enfermedad.* Si fuera por enfermedad deberá: 1) Comunicar su estado dentro de las dos primeras horas del horario de trabajo en forma telefónica o por otro medio al Encargado de Personal. 2) Especificar si concurrirá o no al consultorio de la Empresa. 3) Acompañar, en su caso, certificado extendido por profesional médico, donde constará, concreta y sucintamente, sobre la dolencia que le aquejare, los días de reposo que aconsejare para la reposición y si el reposo debe ser absoluto o puede por las características de la enfermedad ser ambulatorio. La Empresa podrá enviar un médico de la misma, a efectos que verifique, sobre las características de la dolencia y si el certificado se ajusta o no a la realidad. Podrá también cuando el profesional de la Empresa, disienta con el método terapéutico aconsejado por el profesional con que se hizo atender el trabajador, solicitar una junta médica para determinar si el tratamiento que se está efectuado es lo

aconsejable para la recuperación de la salud del trabajador. Todos los trabajadores que opten por médicos que no sean de la Empresa, deberán hacerle saber al profesional que consulta, sobre éstas reglamentación.

- b) *De licencias especiales:* Toda licencia especial de las contempladas en el art. 158 de la ley de Contrato de Trabajo que le corresponde al trabajador deberá comunicarla dentro de las primeras horas y hasta la mitad del día pertinente, caso contrario también será considerada como falta sin aviso.
- c) *Falta sin aviso, ni causa justificada:* Será considerada falta sin aviso ni causa justificada, aquella que no se comunicare a la Empresa dentro de las primeras horas de la jornada, salvo casos de fuerza mayor debidamente comprobada.

CAPITULO II - DE LOS ELEMENTOS DE PROTECCIÓN.

Art. 6) Principio General.- Como principio general se establece que todo el personal tiene la obligación moral de propender al mayor desarrollo de los elementos de protección, comunicando a su superior inmediato, toda aquella sugerencia que considerare necesaria incorporar a los fines de mejorar la protección de los trabajadores tanto en la higiene como en la seguridad en sus labores.

Art. 7) Sin perjuicio de lo establecido en el punto anterior, es obligatorio el uso de los elementos de protección, que provee la Empresa y para el caso que cualesquiera de ellos debiera ser sustituido por el mal funcionamiento o deterioro, deberá comunicarlo de inmediato a su superior, a los fines del reemplazo. Se establece en principio como obligación ineludible, el uso de tapones de oídos, antiparras y botines.

Art. 8) Cuando se debiere realizar una tarea que no sea rutina deberán los encargados, planear cada paso antes de empezar el trabajo, analizando los posibles peligros, protegiéndose en contra de ellos.

Art. 9) Queda prohibido:

- a) Situar escaleras sobre maquinarias o equipos sin plataforma de trabajo segura.
- b) Lubricar, ajustar o reparar maquinarias o equipos, mientras estén en movimiento.
- c) Trabajar en lugares altos, a menos que se cuente con un andamio seguro o se use cinturón de seguridad.
- d) Utilizar escaleras o plataformas improvisadas.

Art. 10) Todo el personal deberá:

- a) Asegurar todos los objetos con los cuales hay que trabajar a fin que no se puedan mover o caer, bajo ninguna circunstancia.
- b) Utilizar siempre escaleras o plataformas que estén firmes y en buenas condiciones.
- c) Usar sólo las herramientas que fueren necesarias para el trabajo que se ha de realizar, asegurándose que las mismas estén en buenas condiciones y que sabe cómo usarlas.

Art. 11) Será considerado falta grave, el no respetar los carteles de SEGURIDAD, colocados por la Empresa, suceda o no accidente.

Art. 12) Será obligatorio para todo el personal, la asistencia a los cursos que implementare la Empresa, sobre: higiene y seguridad industrial, el correcto uso de sopletes, plasma y todo elemento con fuego; de extinción de incendios y todo tema relacionado con la higiene y seguridad industrial.

CAPITULO III - DE LA PRODUCCIÓN

Art. 13) Se establece como principio general, que todo personal superior, deberá al horario de comienzo de las tareas planificar el día de labor, para lo cual será su obligación, proceder a: recabar en principio las órdenes de su superior inmediato y luego muñirse de la totalidad de material y herramientas necesarios para que su producción diaria alcance los niveles promedio estimados. Es decir que, nadie podrá argumentar que carece de trabajo o no pudo cumplir con la modalidad de lo planificado porque su superior inmediato no le proporcionó la cantidad de elementos necesarios a los fines de la producción. Ante la falta de cualquier elemento es obligación de todos los trabajadores, requerir los mismos en forma inmediata a su superior.

Art.14) Orden y limpieza. En cada puesto de trabajo se determinará un lugar para colocar ordenadamente la materia prima para la producción y su resultado, debiendo ubicarse los restos de los materiales en el lugar indicado para ello. Cada sección deberá destinar los minutos finales de cada jornada para el orden y la limpieza.

CAPITULO IV – RESPONSABILIDADES.

Art. 15) Sin perjuicio del principio general fijado, de que todo el personal deberá al comienzo de la jornada planificar su tarea diaria, el orden de jerarquías existente deberá ser respetado y en consecuencia tendrá siempre prioridad la planificación elaborada por el superior.

Art. 16) En cada área se designará un responsable, para apagar la luz, las máquinas, guardar las herramientas, etc. y será considerado como falta sancionable cuando no cumpliera el trabajo que le fuere encomendado.

CAPITULO V - ROPA DE TRABAJO

Art. 17) La empresa proveerá en los períodos fijados por el convenio colectivo, la indumentaria determinada para cada tipo de tarea.- Es obligatorio para el personal el uso de la ropa de trabajo provista, como así también de los elementos de protección.-

Ante cualquier duda consultar al Encargado de Personal.-

CAPITULO VI - FIJACIÓN DE DOMICILIO.

Art. 18) Todo el personal deberá llenar la declaración jurada del domicilio donde serán válidas las notificaciones que se le efectuaren con motivo de la relación laboral. Es su obligación notificar todo cambio de domicilio a la Oficina de RR.HH. Toda notificación que fuere necesario efectuarle se considerará válida a todos los efectos legales al domicilio denunciado en último término, aún cuando se negare a recibirla.

CAPITULO VII – RESPETO.

Art. 19) La falta de respeto, será sancionada no solo cuando con cualquier superior jerárquico o personas que concurrieren por cualquier circunstancia a las instalaciones de la empresa, sino también para con los compañeros de tareas de acuerdo a las siguientes consideraciones.

- a) Todo acto de violencia que se ejerza sobre otra persona, aún cuando de la misma no resultaren lesiones visibles.
- b) Toda violencia verbal, considerándose como tal también aquella que no llegare a la calificación típica de insulto, como por ejemplo el levantar la voz desaforadamente.

CAPITULO VIII - DEBERES

Art. 20) El personal está obligado a:

- a) Desempeñar con dedicación y eficiencia las tareas que le sea encomendadas por la autoridad competente de la empresa en las condiciones de tiempo y forma que estos determinen.
- b) Observar en toda circunstancia una conducta intachable, conduciéndose en forma respetuosa y cortés hacia los superiores, compañeros y dirigidos.
- c) Observar corrección y moderación con la vestimenta, al que debe estar acorde con las tareas que desempeñe.
- d) Llevar a conocimiento de la superioridad todo acto, procedimiento o situación que pudiere causar perjuicio a los intereses de la empresa.
- e) Cumplir íntegramente y en forma regular, el horario de labor establecido.
- f) Responder por la eficiencia y rendimiento del personal a sus órdenes.
- g) Velar por la conservación de los bienes de la empresa.
- h) Usar la indumentaria de trabajo y los elementos de protección previstos por la empresa.
- i) Declarar la nómina de familiares a cargo y comunicar dentro del término de cinco días de producido todo cambio de estado civil y/o situación familiar, acompañando con la documentación pertinente.
- j) Mantener permanentemente actualizada la información referente al domicilio real.
- k) Pasar correctamente la tarjeta de control de horario, comunicando a la empresa cualquier problema con el sistema de control horario.

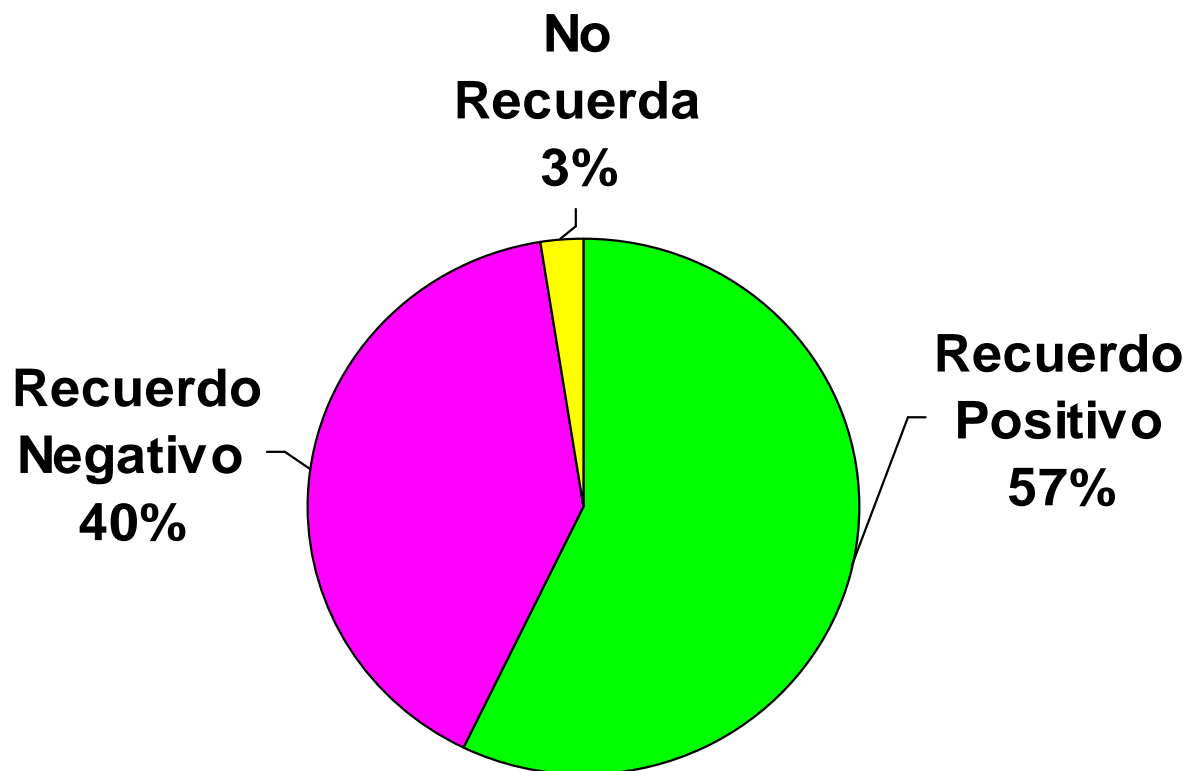
CAPITULO IX – RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 21) Las sanciones consistirán en apercibimientos, suspensiones y despido:

- a) Serán sancionadas con apercibimiento, la primera falta leve a las obligaciones laborales establecidas en este reglamento.
- b) Serán sancionados con suspensión:
 - llegadas tarde injustificadas.
 - Manifiesta negligencia en el desempeño de su cargo.
 - Incumplimiento de los deberes enunciados en este Reglamento, siempre que la magnitud de la falta no requiera una sanción más grave.
 - Las suspensiones se incrementarán de acuerdo a la reiteración de incumplimientos laborales, llegando en su caso a aplicarse la máxima sanción , o sea el despido.
- c) Serán sancionados con el despido:
 - por haber dejado de merecer la confianza de sus superiores, en virtud de los hechos fundados y probados.

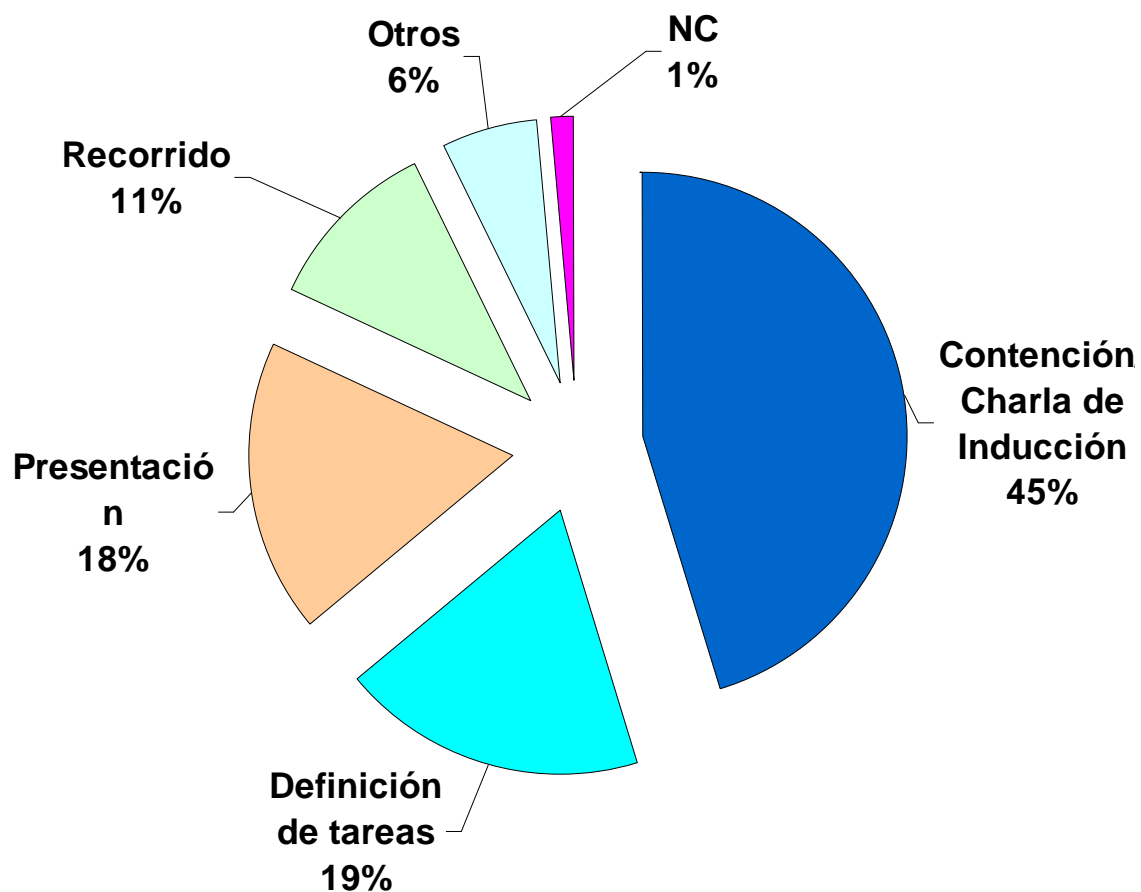


PRIMER DIA DE TRABAJO EN VHB





ACCIONES POSIBLES DE INDUCCION

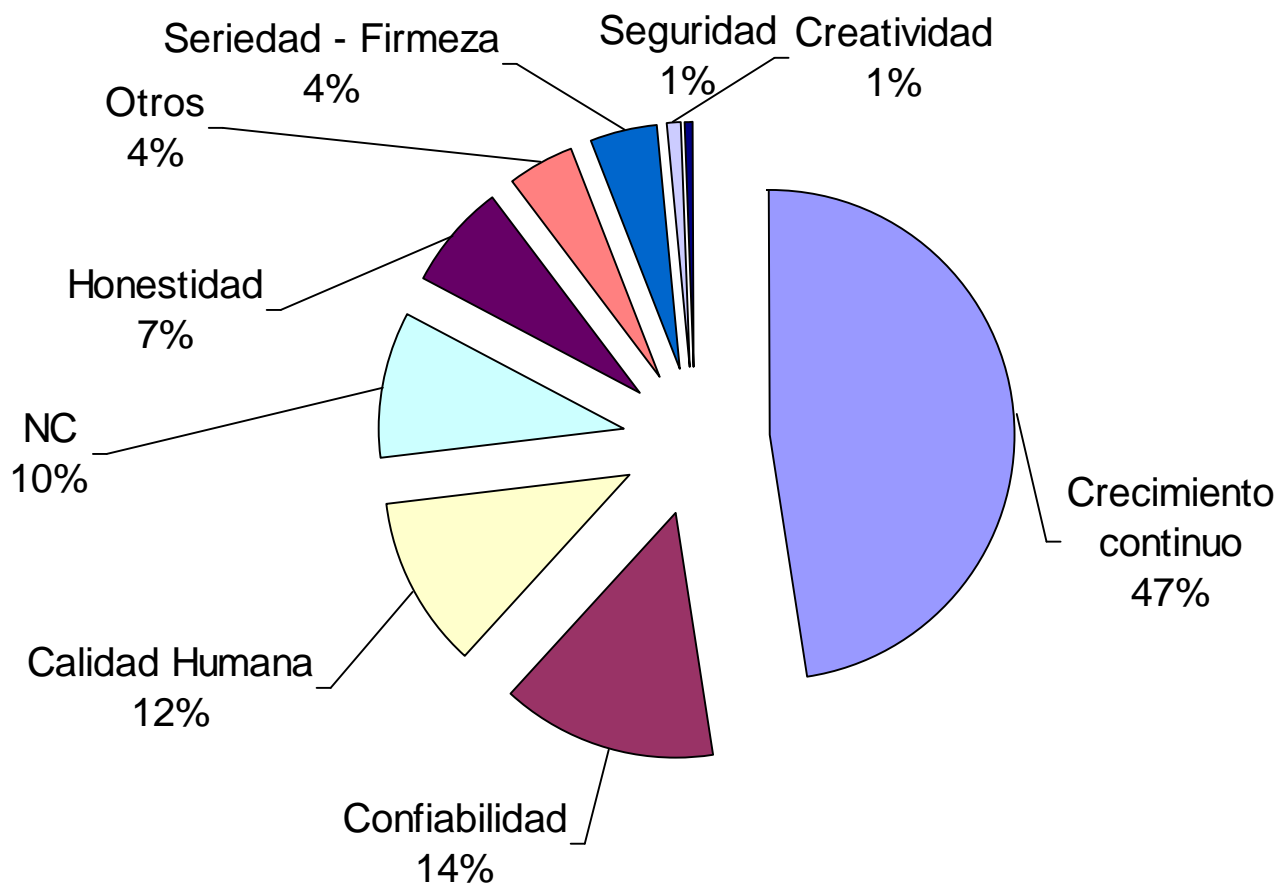


OTROS:

- Almuerzo 1º día.
- Acompañarlo la primer semana.
- Alojarlos.
- Capacitar inductores
- Etc.

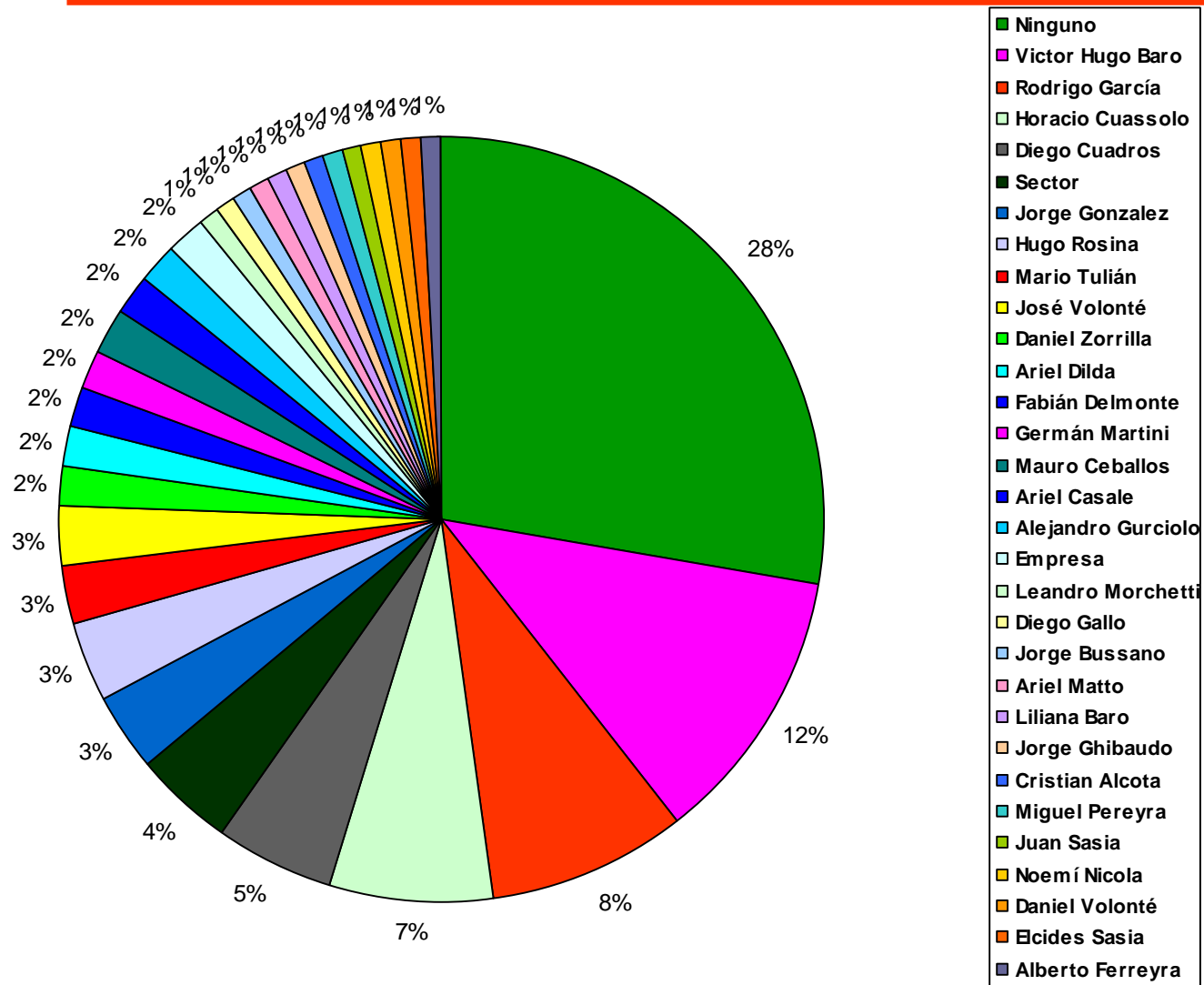


VALORES DE VHB



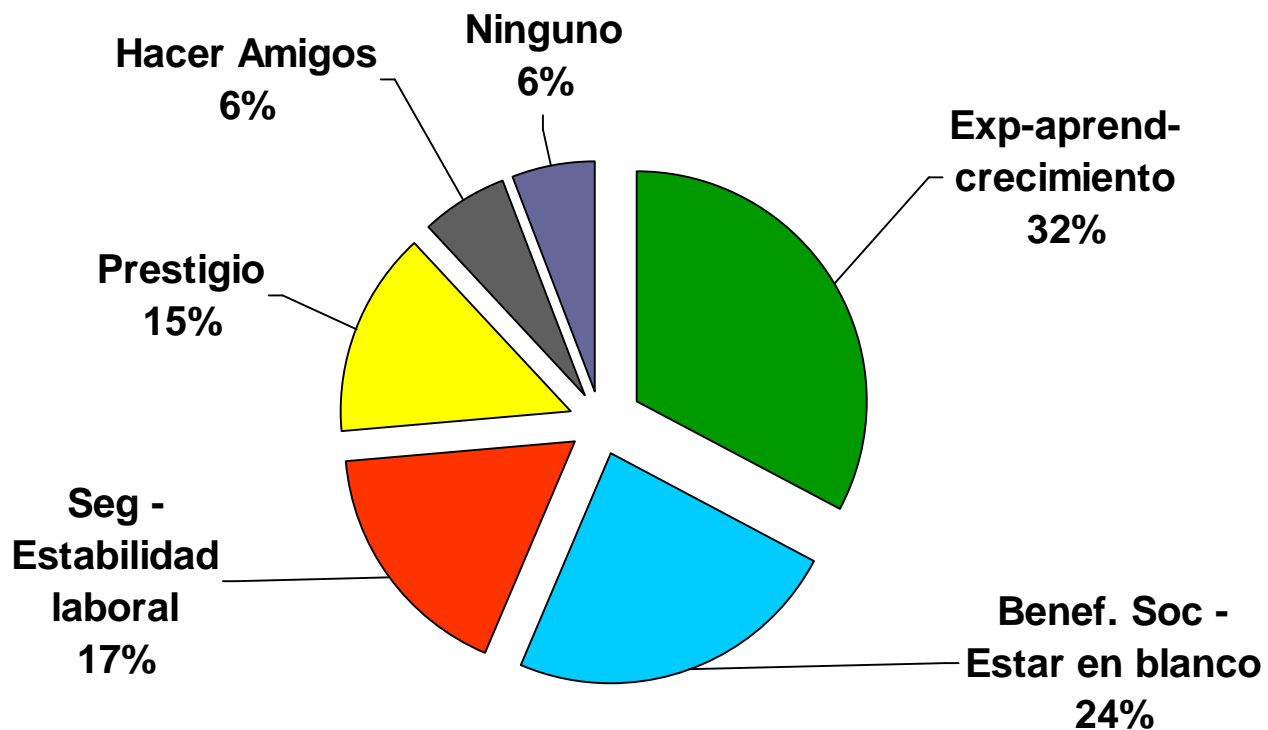


EJEMPLOS EN VHB





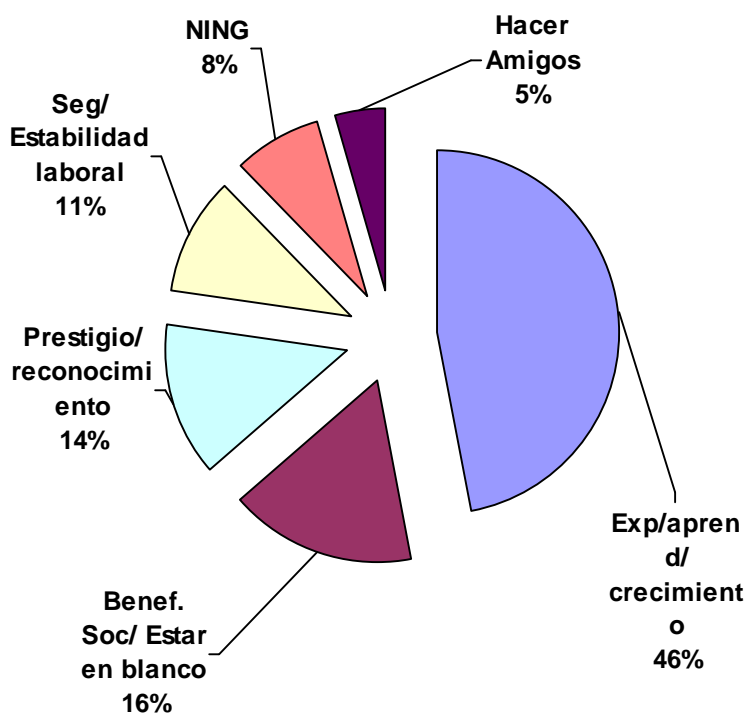
BENEFICIOS POR TRABAJAR EN VHB



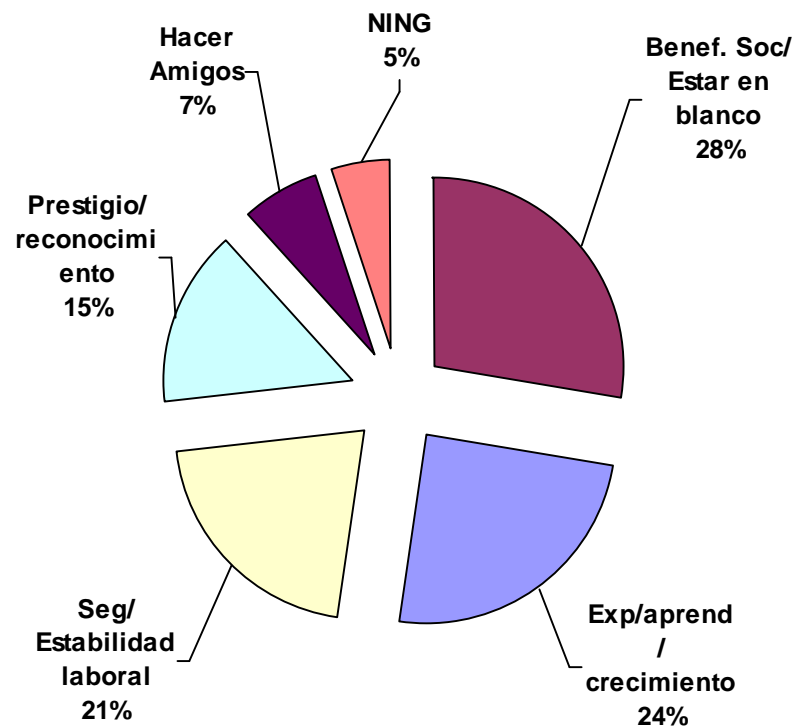


BENEFICIOS POR TRABAJAR EN VHB

ADMINISTRACION

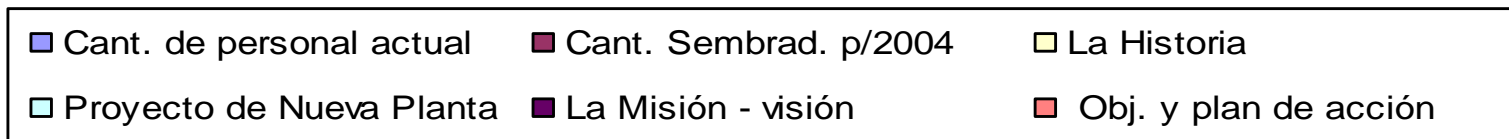
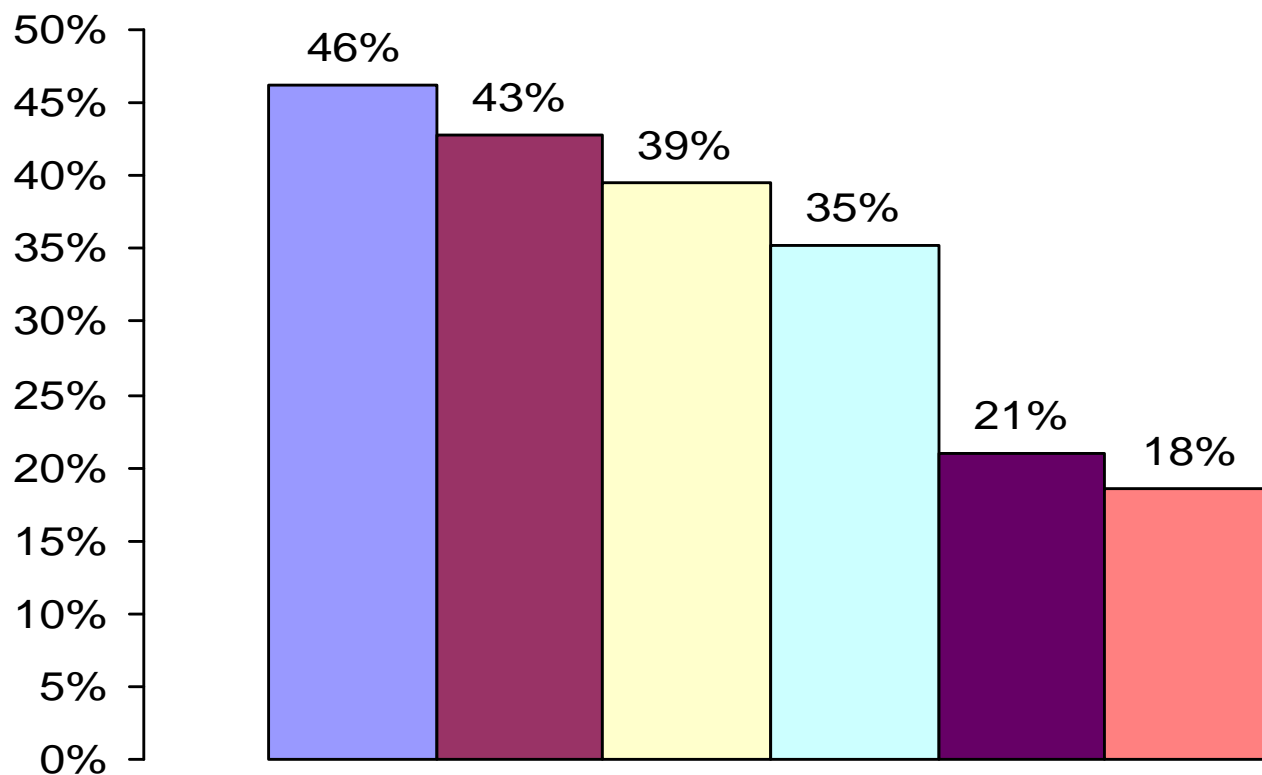


PRODUCCION



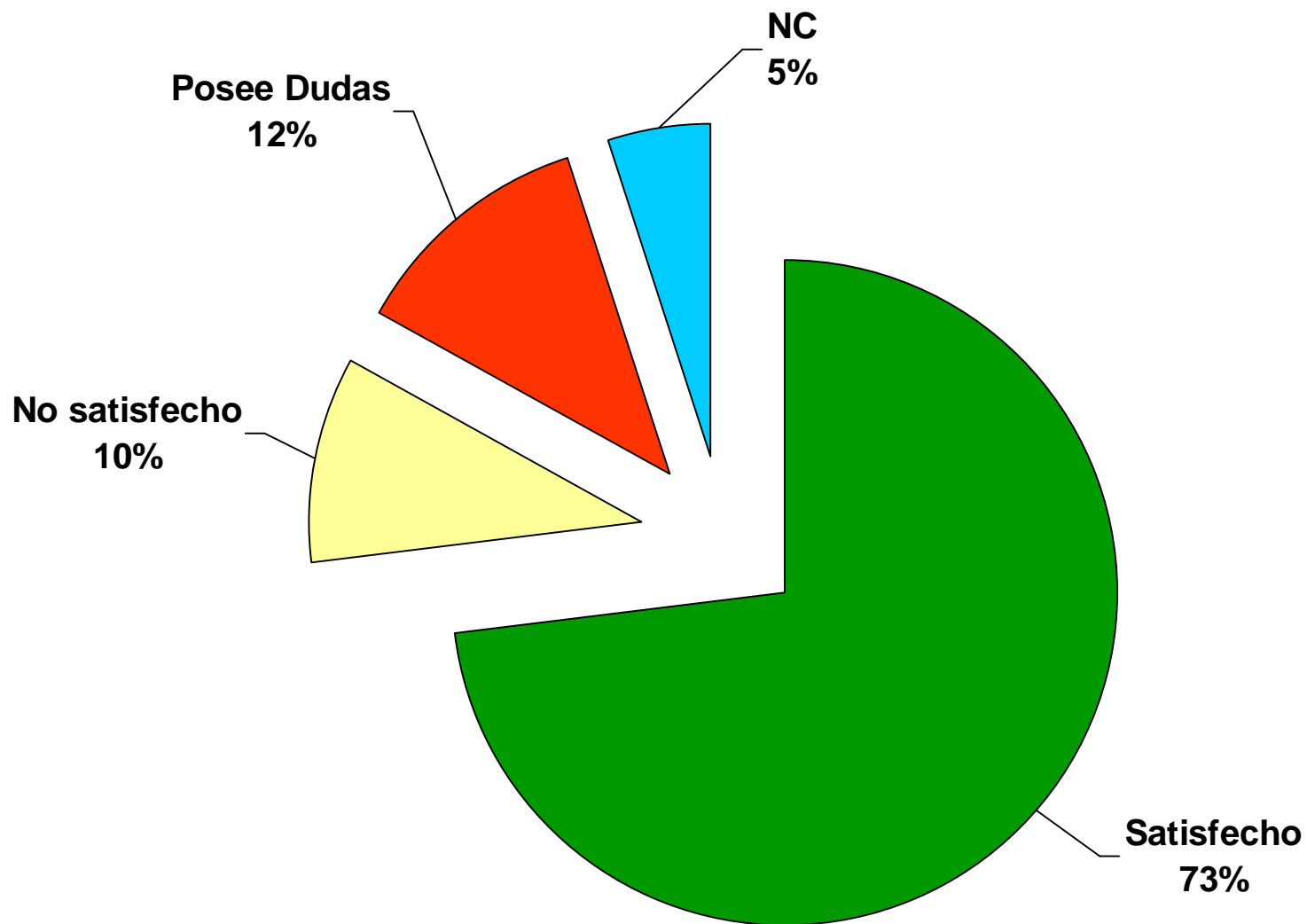


LO QUE MAS SE SABE DE VHB





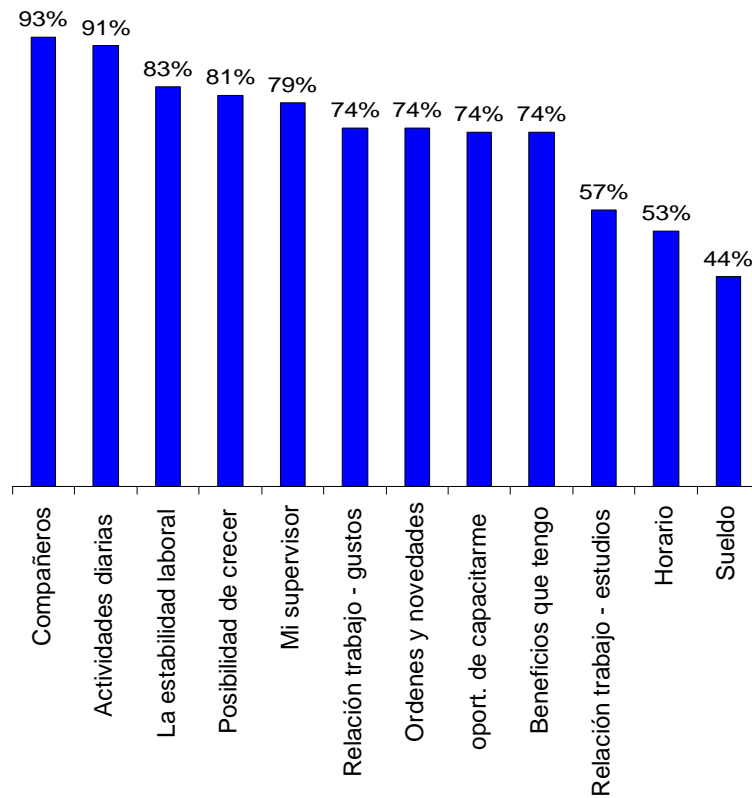
SATISFACCION EN VHB



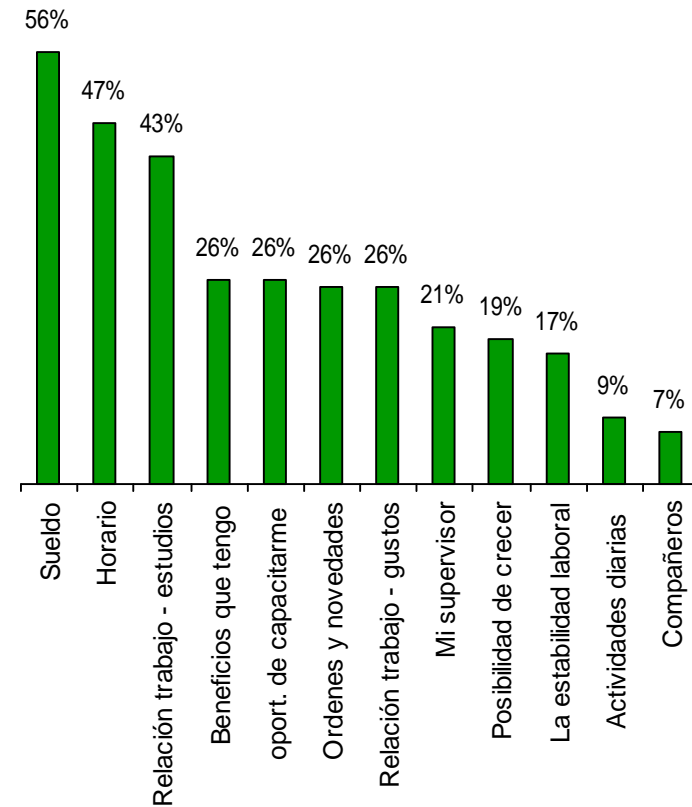


CONFORMIDADES VS. DISCONFORMIDADES EN VHB

CONFORMIDADES

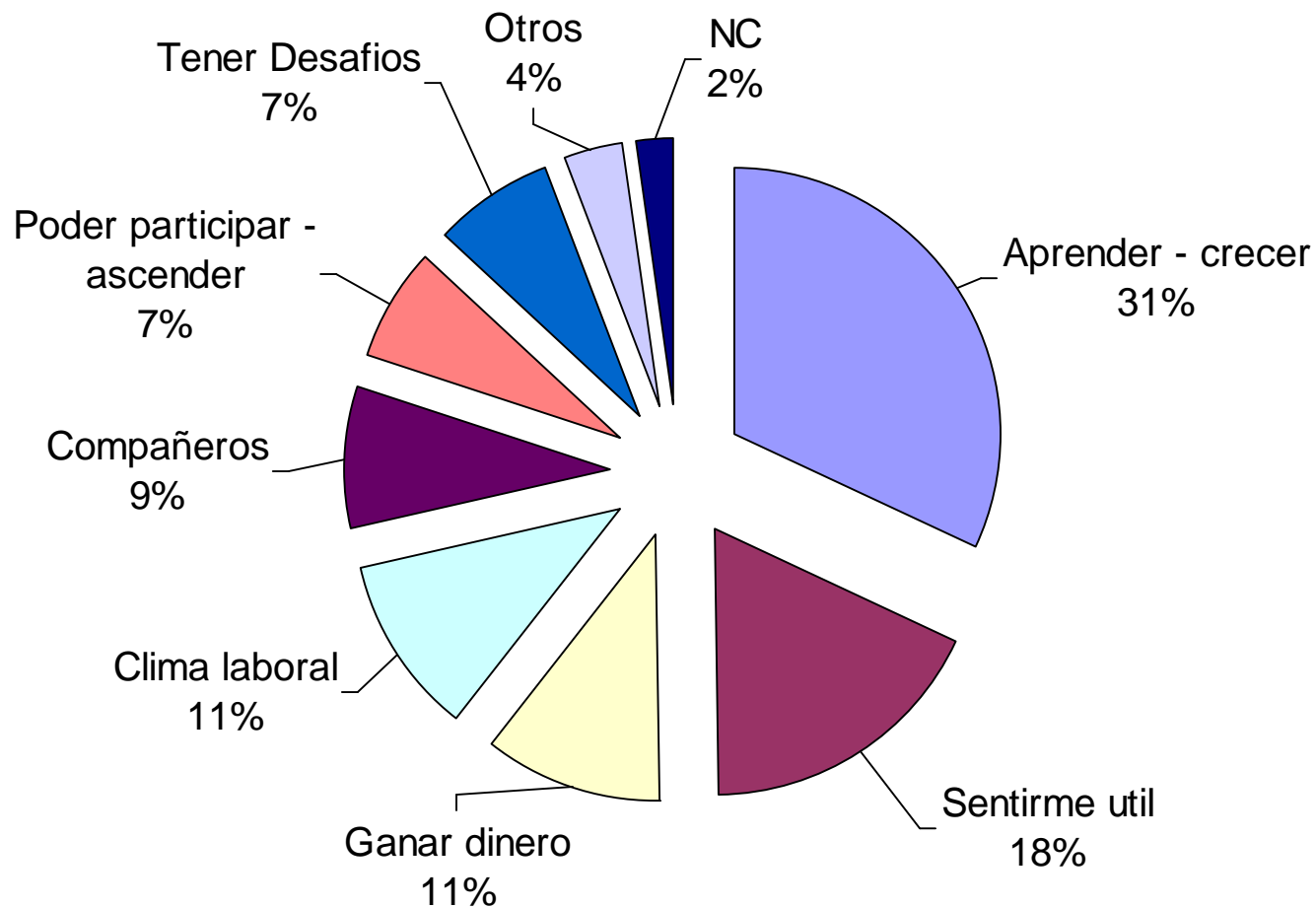


DISCONFORMIDADES





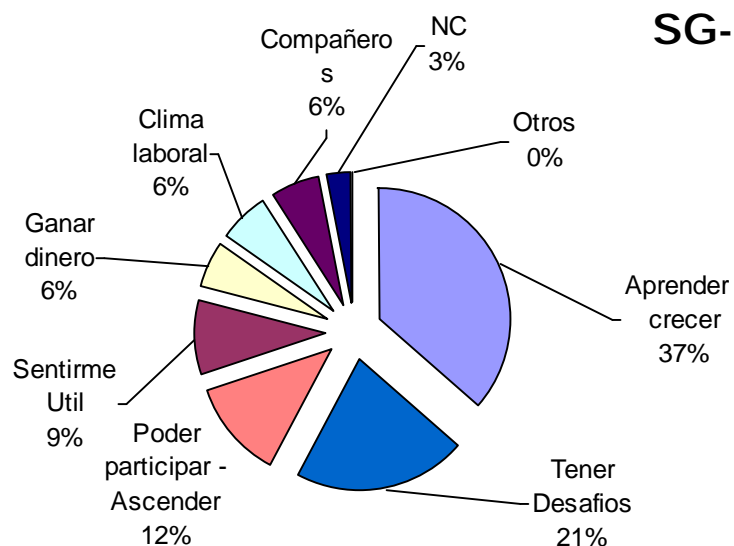
¿QUE TE MOTIVA EN VHB?



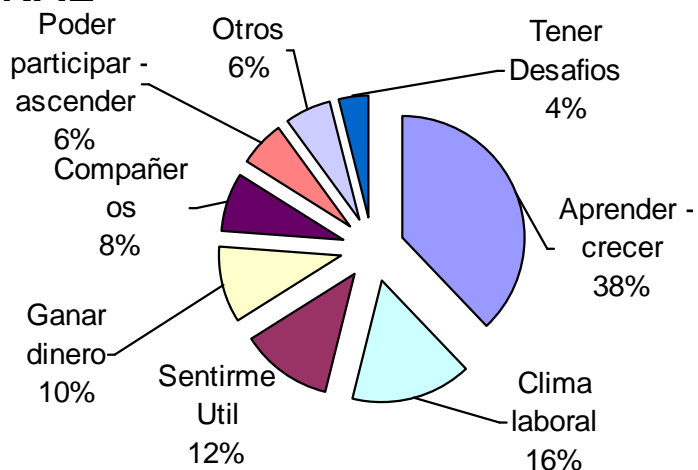


¿QUE TE MOTIVA EN VHB?

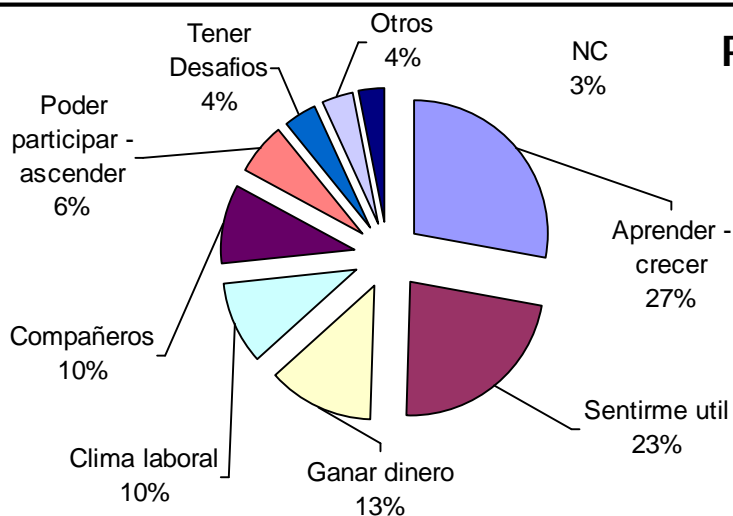
SG- S - E



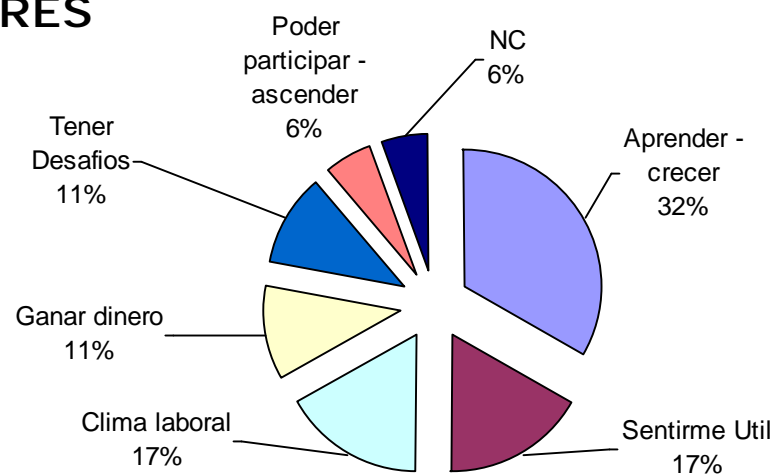
ADM. GRAL



PROD.



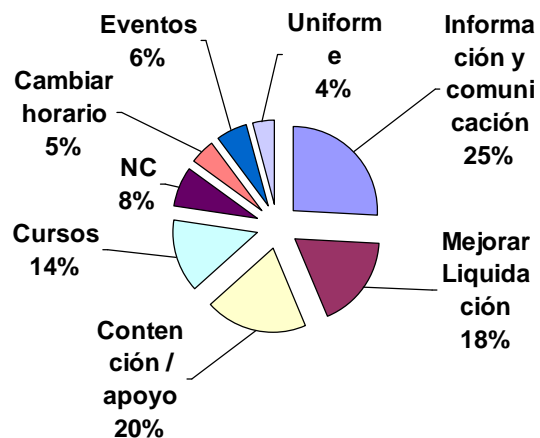
LIDERES



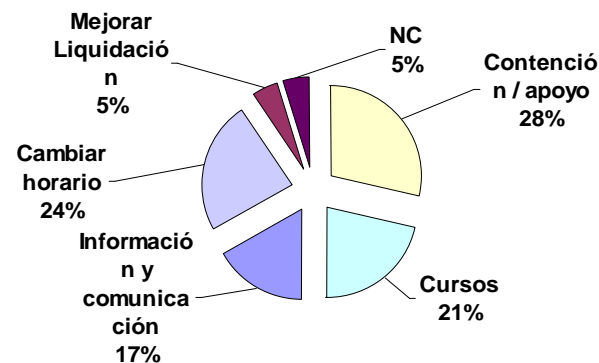


EXPECTATIVAS SOBRE RR.HH.

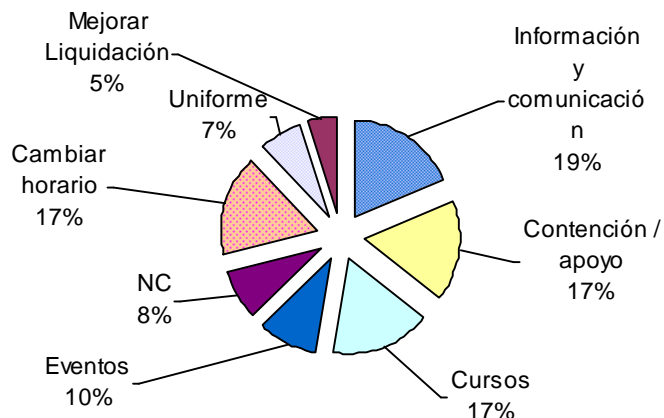
TODO VHB



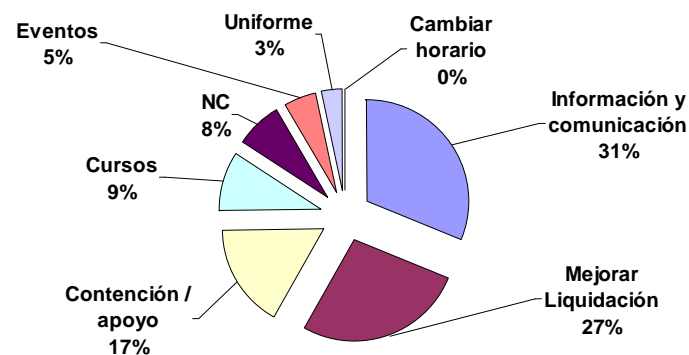
SG - S - E



ADM. GRAL

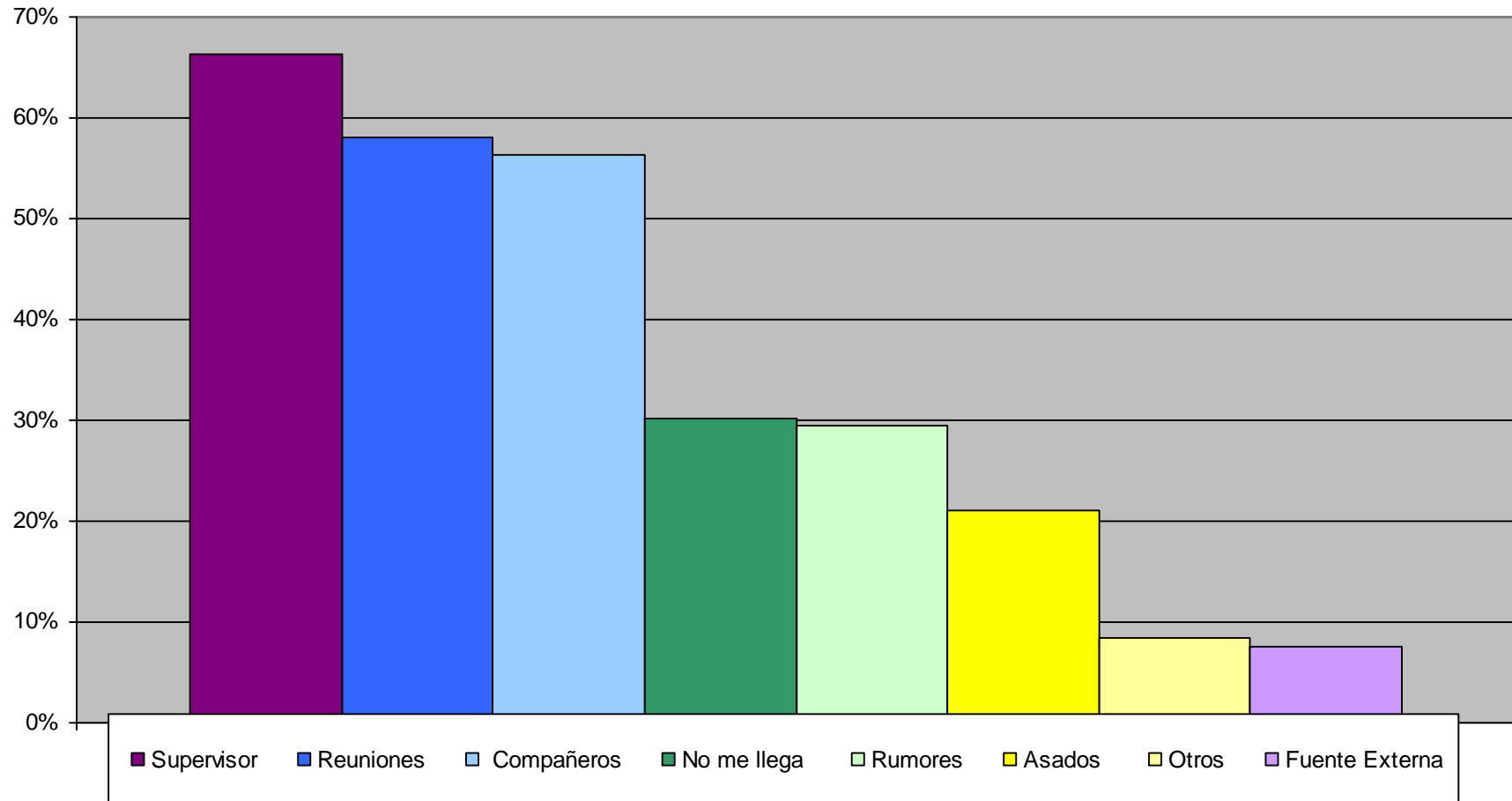


PRODUCCION



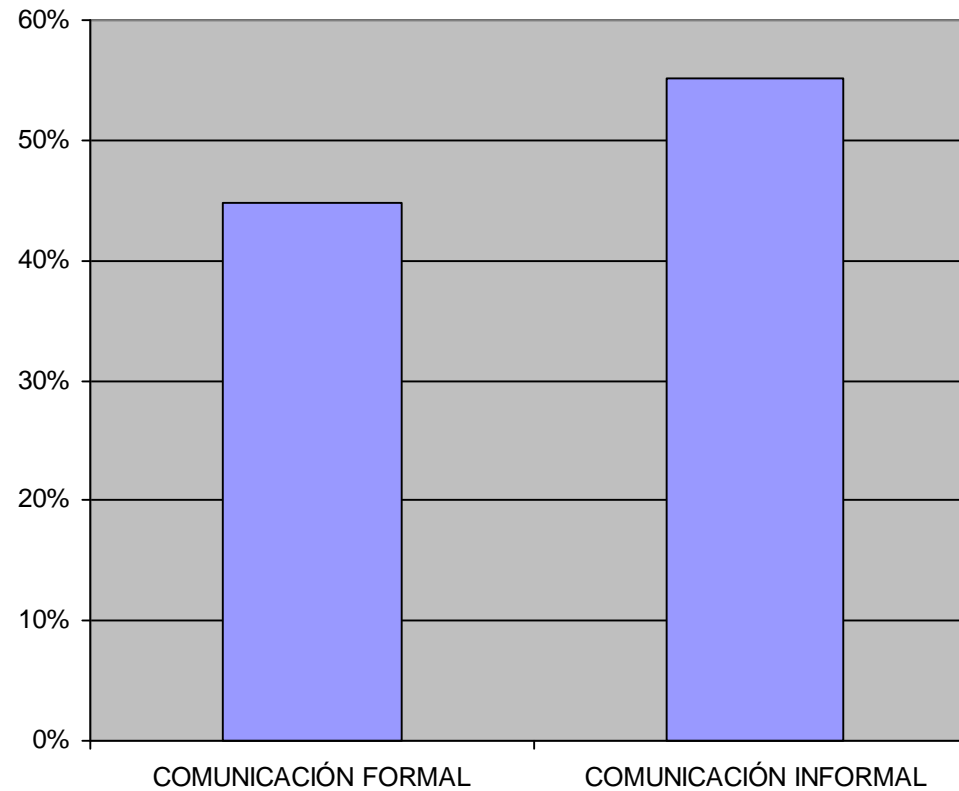


FORMAS DE COMUNICACIÓN ACTUALES EN VHB





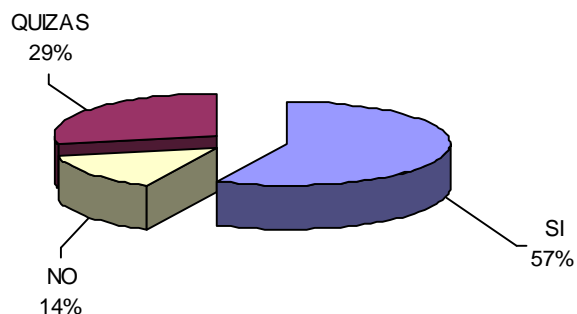
COMUNICACIÓN FORMAL VS. COMUNICACIÓN INFORMAL



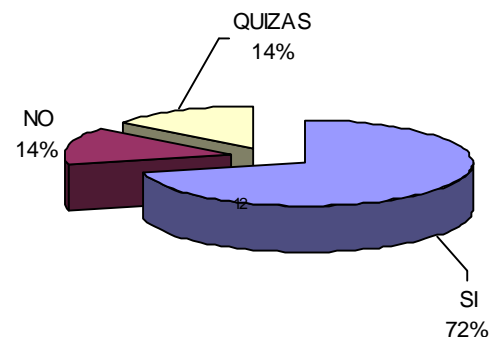


¿ES EFICIENTE LA COMUNICACIÓN DE TU SUPERVISOR?

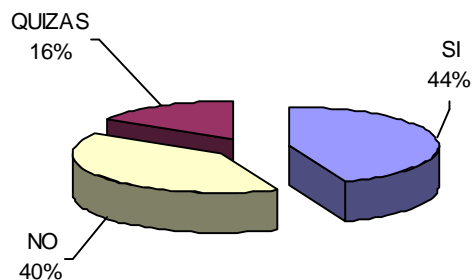
SGP



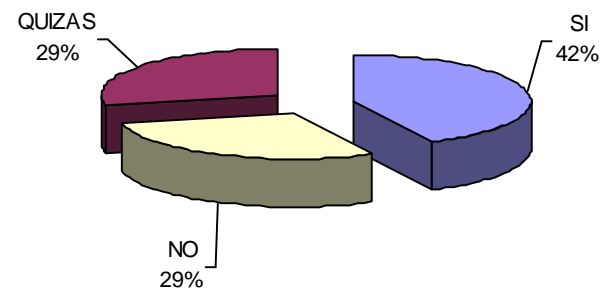
ADM. Y FINANZAS



PRODUCCION LT - DF



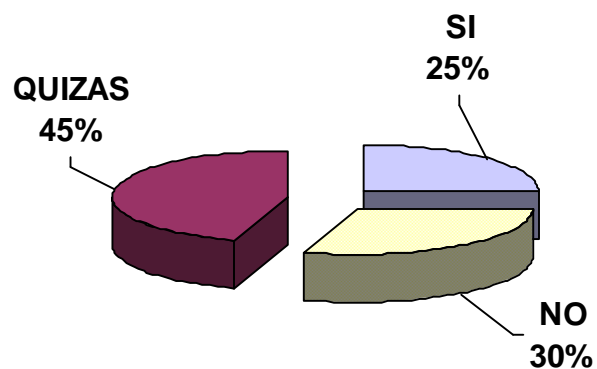
ARMADO



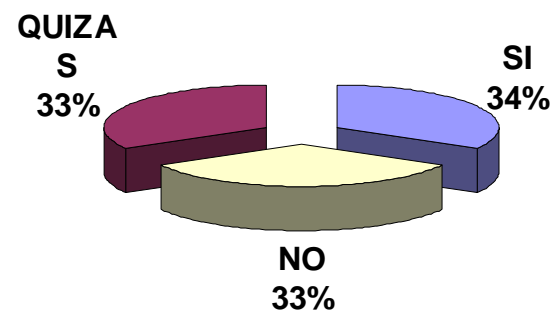


¿ES EFICIENTE LA COMUNICACIÓN DE TU SUPERVISOR?

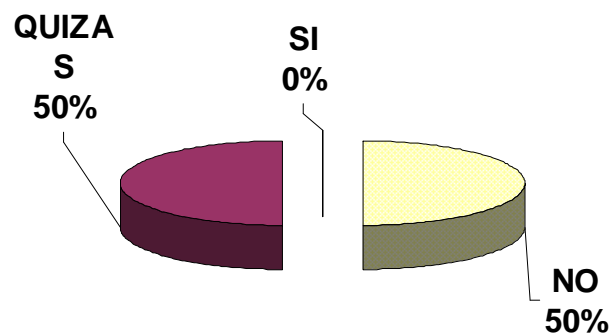
DEPOSITO



CALIDAD

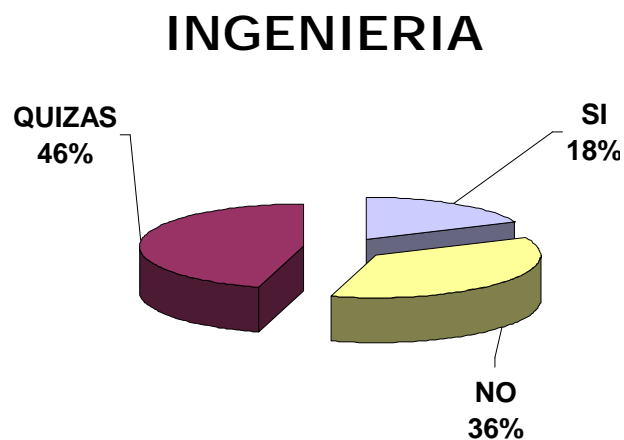
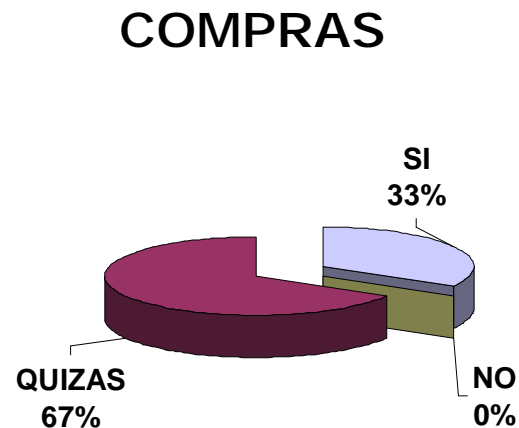
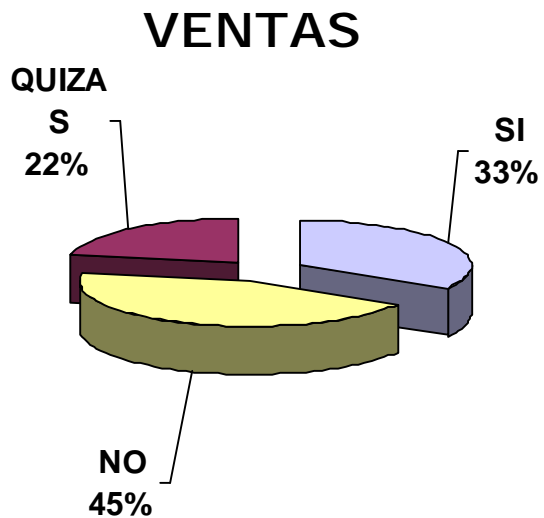


PCP



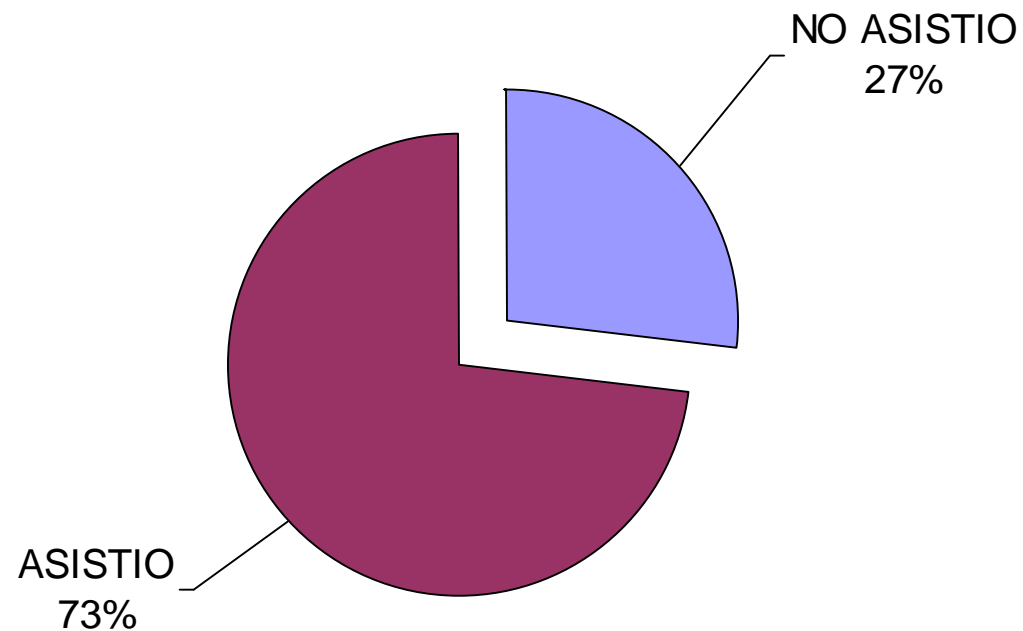


¿ES EFICIENTE LA COMUNICACIÓN DE TU SUPERVISOR?



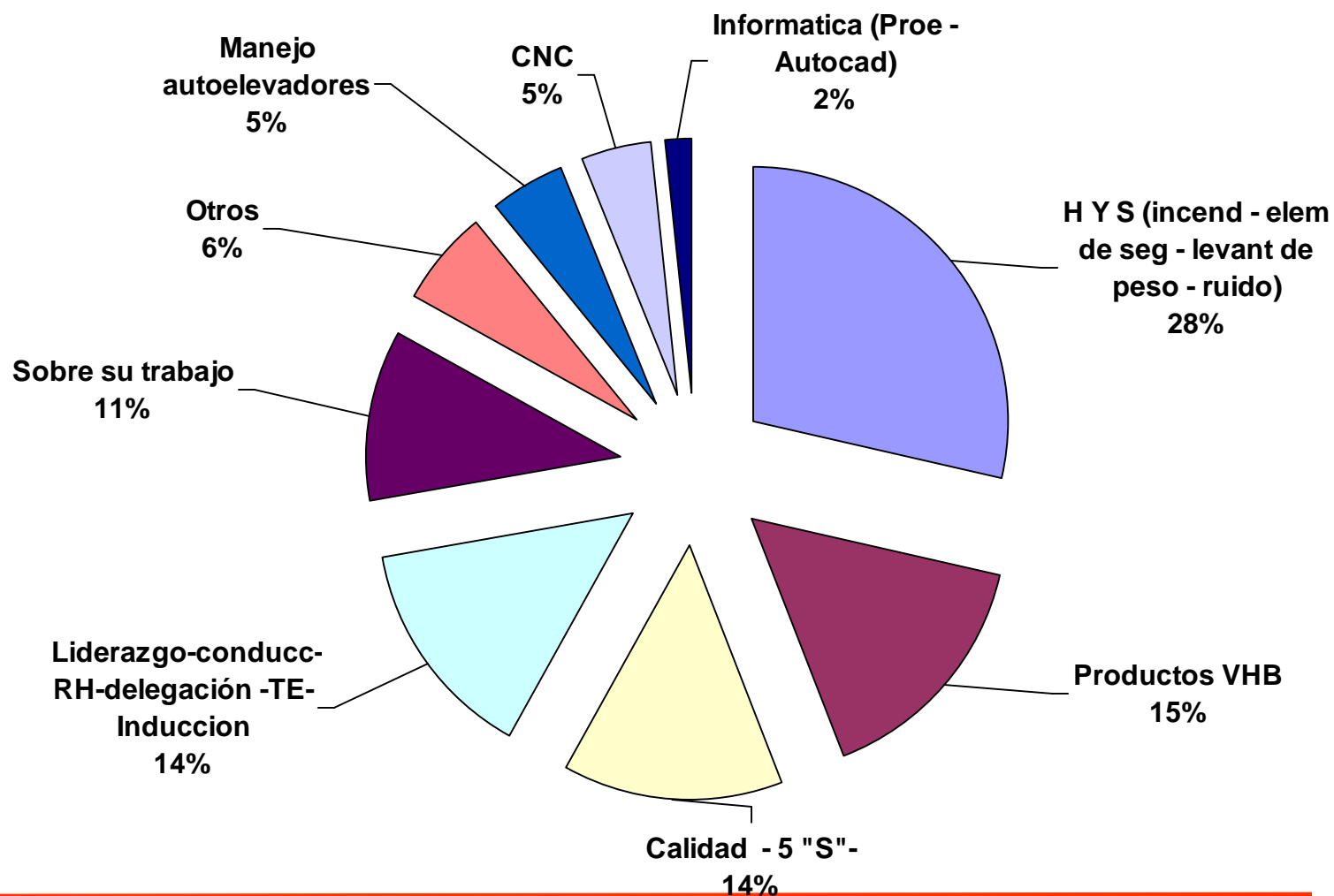


PERSONAL QUE ASISTIO A CURSOS EN VHB HASTA OCTUBRE DE 2004





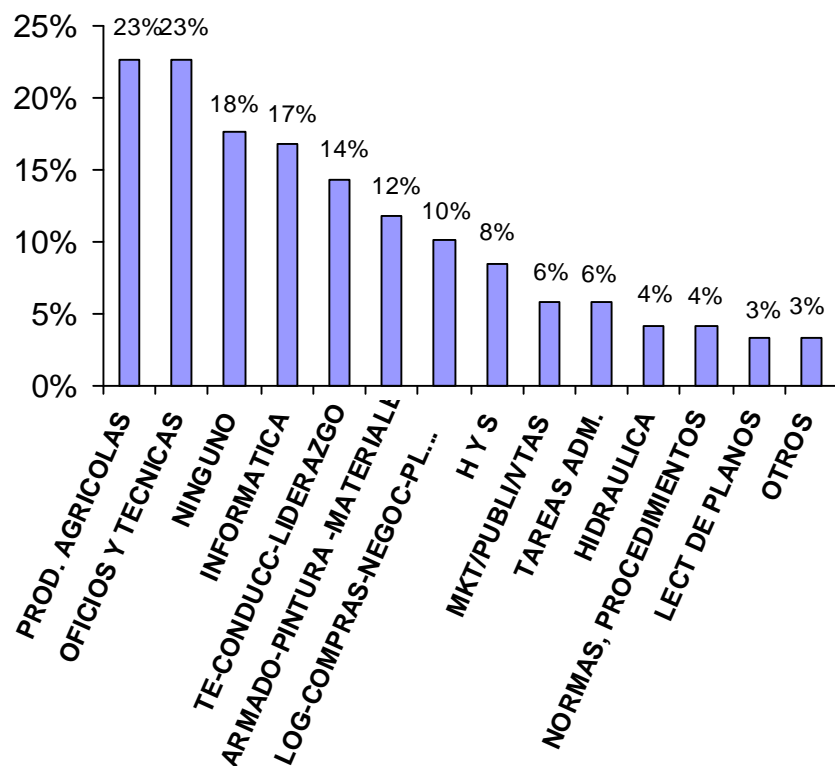
CURSOS DICTADOS EN VHB A OCTUBRE 2004



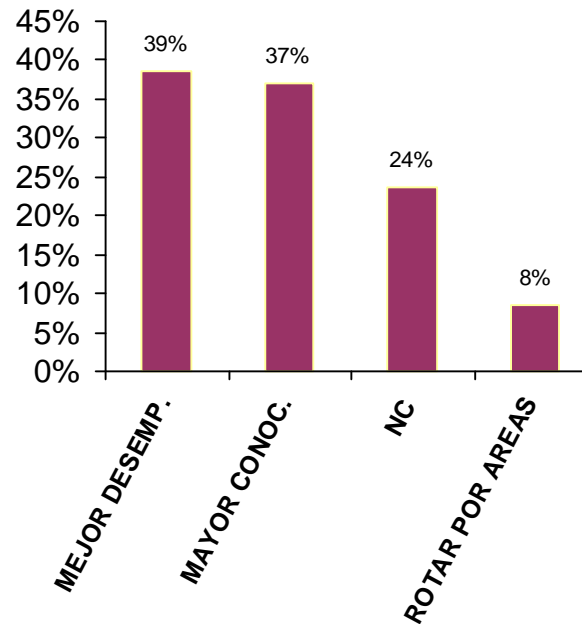


DESEOS DE CAPACITACION EN VHB

CURSOS



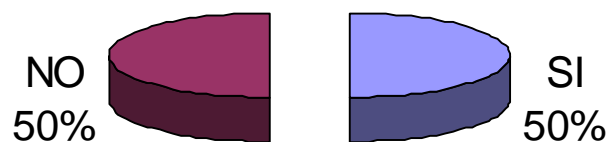
BENEFICIO



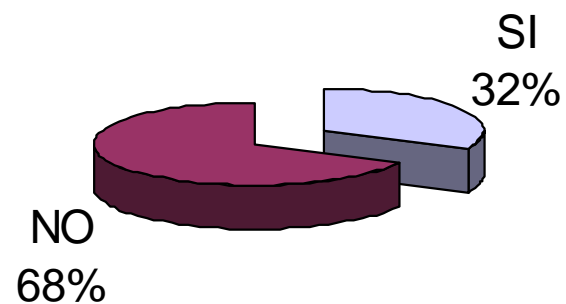


DISCONFORMIDADES - SUELDO

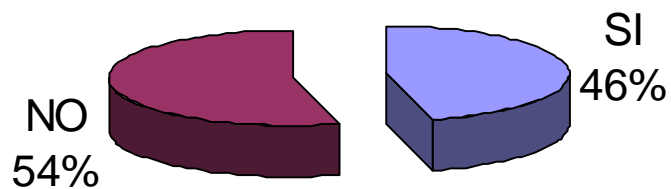
SG - S - E



ADMINISTRACION



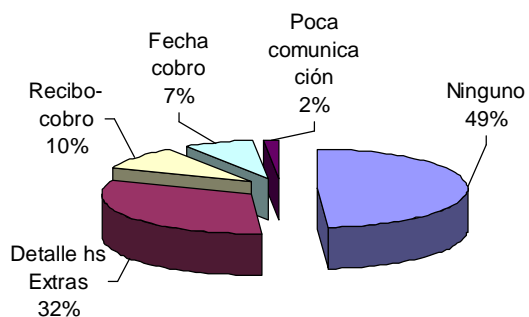
PRODUCCION



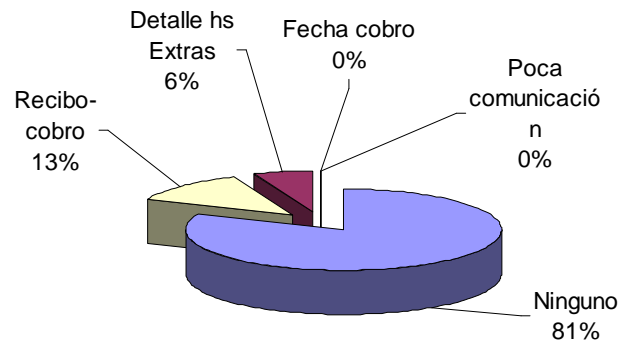


PROBLEMAS CON LA LIQUIDACION

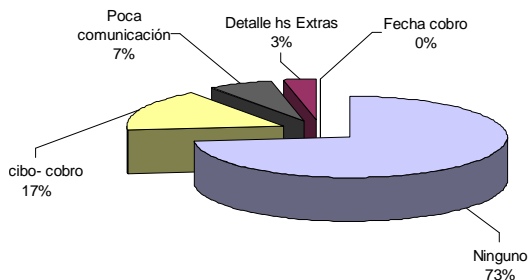
TODOS VHB



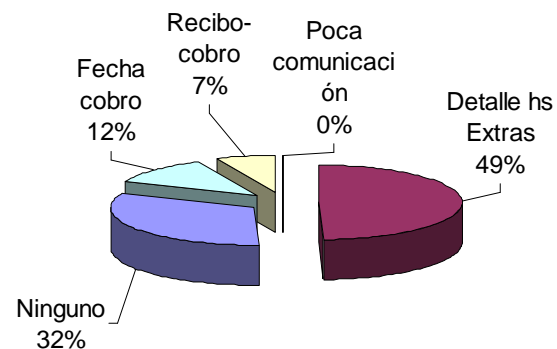
SG - S - E



ADM. GRAL

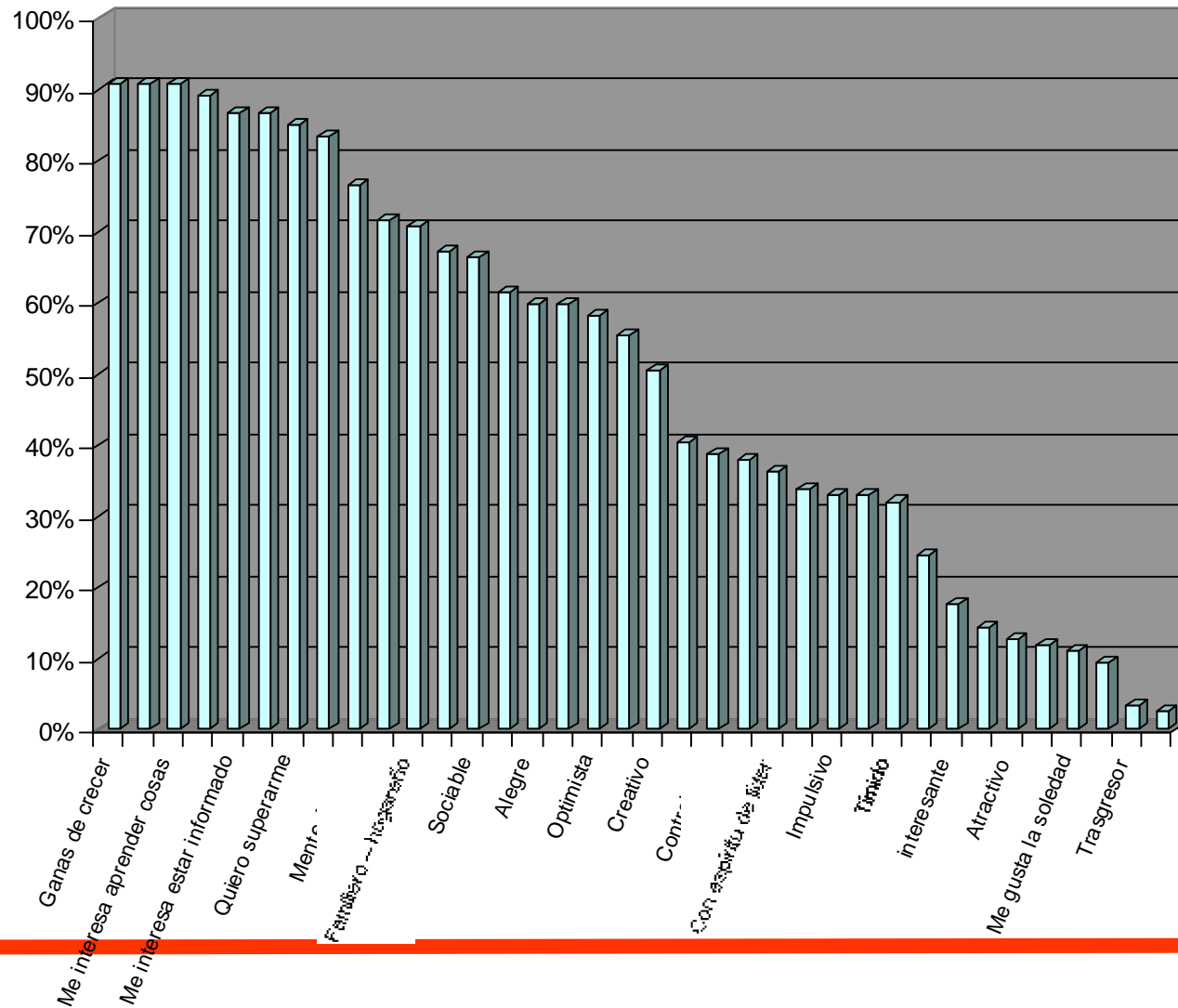


PRODUCCION





PERFIL DEL TRABAJADOR VHB



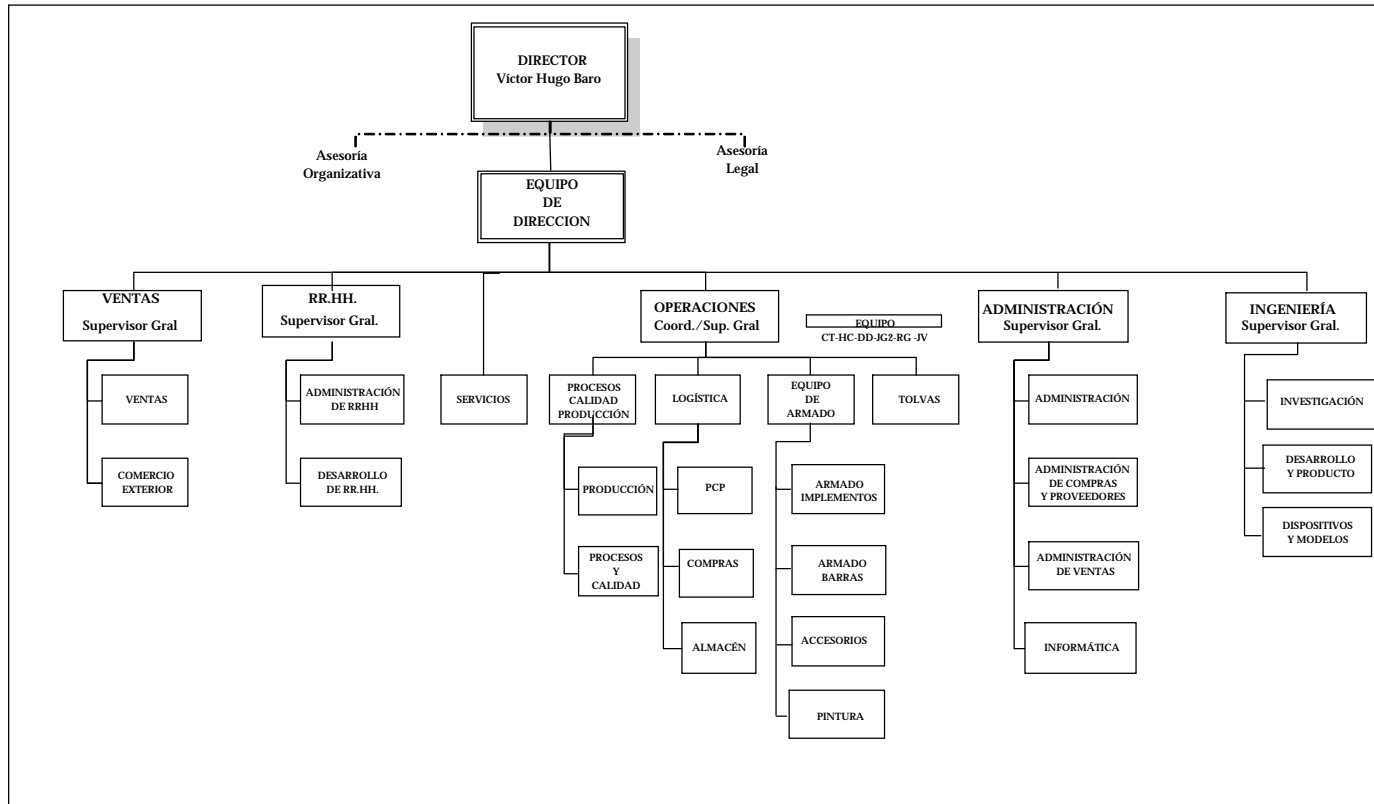


Gráfico n° 6: ORGANIGRAMA GENERAL DE V.H.B. REPUESTOS AGRÍCOLAS S.A.

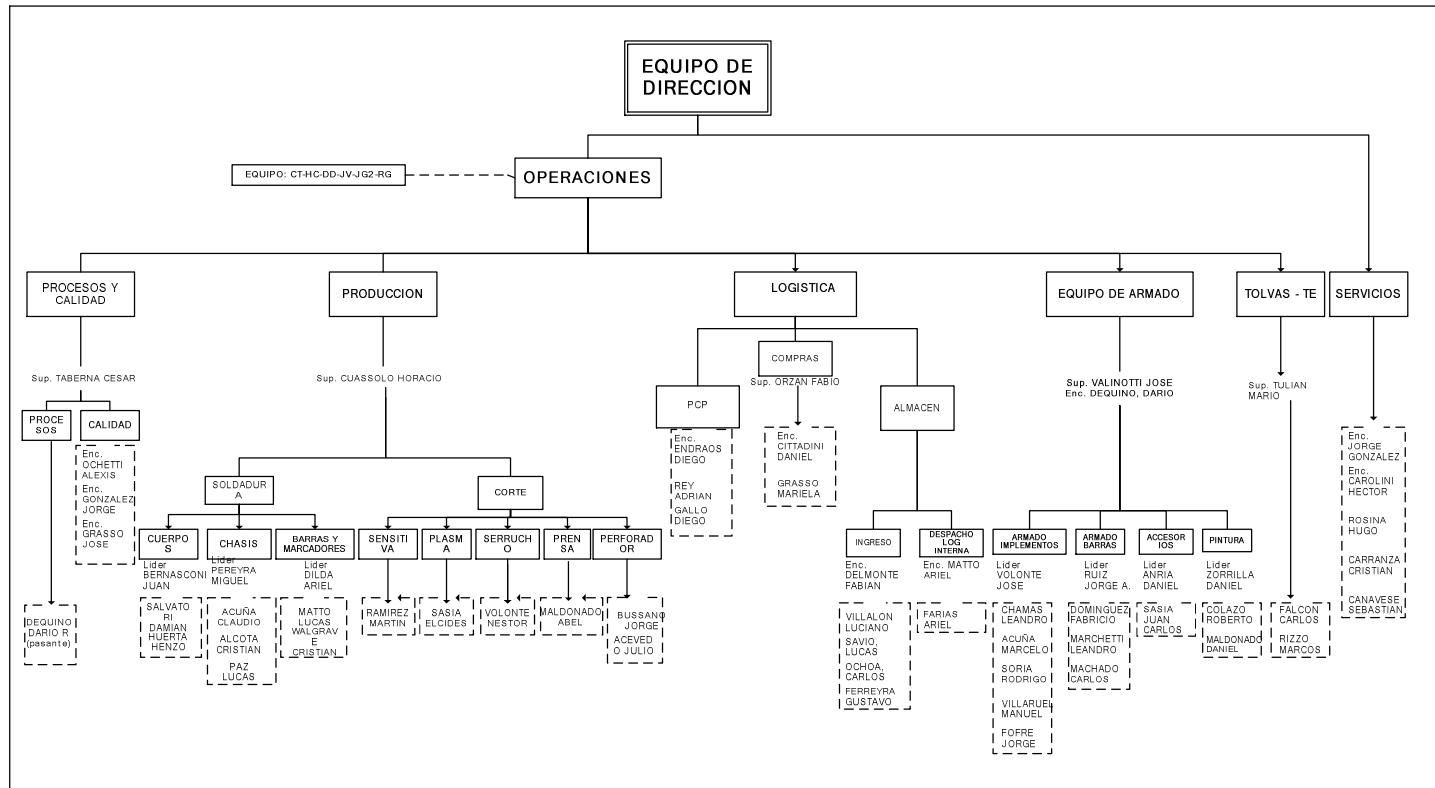


Gráfico n° 7: ORGANIGRAMA DEL ÁREA OPERACIONES DE V.H.B. REPUESTOS AGRÍCOLAS S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Alles, Martha Alicia – *Gestión por Competencias, El diccionario* – Buenos Aires – Ediciones Granica S.A. – año 2000
- ◆ Ansorena Cao, Álvaro – *15 Pasos para la selección de personal con éxito- Método e Instrumentos* – Buenos Aires – Editorial Paidós – año 1996
- ◆ Barranco, Francisco Javier – *Planificación Estratégica de Recursos Humanos – Del Marketing Interno a la Planificación* – Madrid – Ediciones Pirámide – año 1999
- ◆ Blake, Oscar Juan – *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación* – Buenos Aires -Editorial Macchi – año 2000
- ◆ Cesaburi, Gabriela; Perona, Eugenia; Reca, Alejandro - *¿Preparados para alimentar al mundo?* - IERAL de Fundación Mediterránea - Argentina – año 1998
- ◆ Chiavenato, Idalberto – *Administración de Recursos Humanos* – 5° edición – Editorial Mc Graw Hill – Buenos Aires – año 1997
- ◆ Chiavenato, Idalberto – *Manual de Reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas* – Editorial Makron Books – San Paulo – año 1995
- ◆ Dalmagro, María Cristina – *Cuando de textos científicos se trata... – Guía para la comunicación de los resultados de una investigación en ciencias sociales* – Argentina – Comunicarte Editorial – año 2000
- ◆ Davis, Keith; Newstrons, John W. - *Comportamiento Humano en el Trabajo* - 11° edición - México – Editorial Mc Graw Hill – año 2003
- ◆ De la Garza Toledo, Enrique (coordinador) y otros - *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* – México - Colegio de México - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Universidad Autónoma Metropolitana - año 2000
- ◆ Eco, Umberto – *Cómo hacer una tesis* – Barcelona – Editorial Gedisa – año 1982
- ◆ Goleman, Daniel – *La inteligencia emocional*– España – Javier Vergara Editor S.A. – año 1996

-
- ◆ Goleman, Daniel – *La inteligencia emocional en la empresa* – Buenos Aires – Editorial Vergara, Grupo Zeta – año 2004

 - ◆ Gómez-Mejía, Luis R. ; Balkin, David B. ; Cardy, Robert L. - *Gestión de Recursos Humanos* – Madrid – Editorial Prentice Hall - año 1997

 - ◆ Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R. – *Administración Estratégica – Un enfoque integrado* - 3° edición – Buenos Aires – Editorial Mc Graw Hill

 - ◆ Lorenzini, Horacio N.; Rey Balmaceda, Raúl; Echeverría, María J. - *Geografía Económica - La Argentina y el mundo* – Argentina - A-Z Editora - año 1994

 - ◆ Mejías, Cristina - *Los Talentos del Siglo XXI - Técnicas para la búsqueda y selección de recursos humanos en el nuevo paradigma* – Buenos Aires - Editorial Planeta - año 2000

 - ◆ Milkovich, George T.; Boudreau, John W. - *Dirección y Administración de RR.HH.* – *Un enfoque de estrategia* – 6° edición – México - Editorial Mc Graw Hill– año 1997

 - ◆ Mintzberg, Henry – *Diseño de Organizaciones Eficientes* – Buenos Aires – Editorial El Ateneo – año 1999

 - ◆ Monden, Yasuhiro - *El Sistema de Producción de Toyota* – Madrid, España - Editorial Macchi - año 2001

 - ◆ Porter, Michael - *Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* - 19° edición – México - Compañía Editorial Continental - año 2000

 - ◆ Van Dalen, Deobold B.; Meyer, William J. - *Manual de Técnica de la Investigación Educativa* –Buenos Aires -Editorial Paidós - año 1971

 - ◆ Werther, William B.; Davis, Keith - *Administración de Personal y Recursos Humanos* - 5° edición – México – Editorial Mc Graw Hill - año 2001

 - ◆ Estudio 1. EG 33.7 del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (I.I.C.A.) – CEPAL/ONU a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación – Argentina – año 2003
-

◆ Diarios y Revistas

◆ Bermúdez, Ismael - Artículo “*Quiénes consiguen hoy trabajo: operarios varones, de 25 a 35 años*”- Diario Clarín.com–www.clarin.com/diario/2006/02/05/elpais/p-00415.htm– 05 de febrero de 2006

◆ Bertello, Fernando – Artículo “*Más empleo en el sector de maquinaria agrícola*”- Diario La Nación On Line – www.lanacion.com.ar/economia/nota.asp?nota_id=753085&origen=premium – Sección Economía – 3 de noviembre de 2005

◆ Carrizo, Alejandro – Artículo “*Empujar el tractor para evitar el parate*”- Diario La Voz del Interior – Suplemento de Economía – 6 de febrero de 2005

◆ Castro, Lucio - Artículo “*Las ventajas de asociarse a China*”- Diario Clarín.com – www.clarin.com/suplementos/economico/2005/11/27/n-03201.htm – Suplemento Económico – 27 de noviembre de 2005

◆ Diario Clarín.com - Artículo “*100 millones venezolanos*”– www.clarin.com/suplementos/rural/2005/10/01/r-01401.htm – Suplemento Rural – 01 de octubre de 2005

◆ Diario La Nación On Line – Artículo “*Fuerte aumento del valor de la soja*”- www.lanacion.com.ar/economia/nota.asp?nota_id=764375&origen=premium – Sección Economía – 13 de diciembre de 2005

◆ Diario La Nación On Line – Artículo “*La evolución de China será determinante*”- www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=770662 – 08 de enero de 2006

◆ Diario La Nación On Line – Artículo “*Nuevo retroceso del valor de la soja*”- www.lanacion.com.ar/economia/nota.asp?nota_id=749643&origen=premium - Sección Economía – 22 de octubre de 2005

◆ Diario La Nación On Line – Artículo “*Tibio acercamiento de México por un acuerdo*”- www.lanacion.com.ar/economia/nota.asp?nota_id=773820&origen=premium - Sección Economía – 20 de enero de 2006

◆ Gambier, Marina – Artículo “*Los perfiles más difíciles de ballar*”- Diario La Nación On Line – www.lanacion.com.ar/edicionimpresa/suplementos/empleos/nota.asp?nota_id=753734&origen=premium – Suplemento Empleos – 06 de noviembre de 2005

-
- ◆ Guía de Sembradoras – Suplemento Especial RURAL – Diario Clarín – 07 de agosto de 2004

 - ◆ Longoni, Matías – Artículo “*El campo sembró otro récord de exportaciones*”- Diario Clarín.com – www.clarin.com/suplementos/economico/2005/07/03/n-00311.htm – Suplemento Económico – 03 de julio de 2005

 - ◆ Martínez, Paula - Artículo “*2006 ¿El año de la consolidación?*”- Diario La Voz del Interior – Suplemento de Economía – 31 de diciembre de 2005

 - ◆ Pernas, Mariana - Artículo “*Ingenieros: un bien escaso y cada vez más demandado*”- Diario Clarín.com – www.clarin.com/suplementos/economico/2006/01/15/n-01416.htm – Suplemento Económico – 15 de enero de 2006

 - ◆ Rebossio, Alejandro - Artículo “*China: el dragón dormido despierta*”- Diario La Nación On Line – www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=769092 – 31 de diciembre de 2005

 - ◆ Samela, Gabriela – Artículo “*Invertir más en formar talentos*” – Diario Clarín.com – www.clarin.com/suplementos/economico/2005/09/11/n-01717.htm - Suplemento Económico – 11 de septiembre de 2005

 - ◆ Oncavoz - Diario local de la ciudad de Oncativo

 - ◆ Revista Punto a Punto N ° 321 - “El campo motor de la economía” - septiembre 2003

 - ◆ **Sitios Web**
 - ◆ www.agrobit.com/gestion/GEO00048ge.htm
 - ◆ Prof. Celina Behrensén – CB Consultores & Asoc. - “¿Cómo las empresas se defienden y se comportan en este mercado difícil y cambiante?” – www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/concelbehre.htm - Buenos Aires
 - ◆ www.indec.mecon.gov.ar
 - ◆ www.e-campo.com
 - ◆ www.guiarural.com
-