

“Reestructuración organizativa y su análisis económico y financiero”



UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AÑO 2016

TORRE, JOSEFINA ANDREA

LEGAJO: ADM03210



Resumen

Las empresas maniseras están expuestas a mercados sumamente competitivos, en los cuales ser capaz de obtener los menores costos se torna fundamental para subsistir en él. El costo laboral suele ser uno de los más importantes, como consecuencia de no haber logrado una estructura organizativa acorde a sus características. Particularmente para este tipo de empresas, con puestos de carácter especializado, se recomienda diseñar los puestos en torno a los procesos. Esta alternativa da solución a los despilfarros económicos por realización de horas extras innecesarias, permite un mayor control, un menor desaprovechamiento del tiempo, y por tanto, una reducción de costos perdurable en el tiempo.

En el presente trabajo final de graduación se aplica dicho concepto a la empresa Lorenzo Perlo y CIA. Se presenta tanto el diagnóstico obtenido, como la propuesta encargada de aumentar la productividad del área. En cuanto a la metodología, se abocó tanto a la cuantitativa como cualitativa, dependiendo de los objetivos que se pretendían lograr. Se aportó además una perspectiva de recupero de gastos a mediano plazo, con el objetivo de respaldar la propuesta de rediseño de la estructura organizativa.



Abstract:

The peanut companies are exposed to highly competitive markets in which to be able to get lower costs becomes crucial to survive in it. The labor cost is usually one of the most important, as a result of not having achieved organizational structure according to their characteristics. Particularly for these businesses, with specialized nature job's, it is recommended designing jobs around processes. This alternative gives solution to the economic waste by performing unnecessary overtime, allows greater control, less wastage of time, and therefore a cost reduction enduring in time.

In this final graduation project, this concept applies to the company Lorenzo Perlo and CIA. It presents both the diagnosis obtained, as given in charge to increase productivity in the area. In terms of methodology, he focused on quantitative and qualitative, depending on the objectives sought to be achieved. It also provides a perspective of return on investment in the medium term, in order to support the proposed redesign of the organizational structure.



Índice de contenidos

Resumen	1
Abstract:	2
Capítulo 1	6
Introducción	7
“Reestructuración organizativa y su análisis económico-financiero”	9
Justificación	9
Objetivos del trabajo	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
Capítulo 2	13
Marco teórico	14
Análisis de puestos	14
Descripciones de puestos	17
Dotación de empleados y reestructuración organizacional	20
Planificación de personal	21
Diseño de puestos.....	23
Rediseño de puestos	25
Estudio de la viabilidad económica y financiera.....	26
Matriz F.O.D.A.	35
Capítulo 3	38
Diseño metodológico	39
Ficha técnica 1 y 2.....	39
Descripción y fundamentación de fichas técnicas.....	41
Diagrama de Gantt	44
Capítulo 4	45
Diagnóstico	46
Diagnóstico general de la empresa.....	46
Características de los puestos de trabajo	51
Relación jerárquica entre puestos de trabajo.....	71



Costos asociados	72
Plantilla de Personal	78
Efectos en el desempeño del personal.....	80
Conclusiones diagnósticas.....	83
Capítulo 5	87
Introducción y fundamentación de la propuesta	88
Objetivos de intervención	91
Objetivo general	91
Objetivos específicos.....	91
Fundamentación de los objetivos de la propuesta	92
Aspectos específicos de la propuesta	94
Etapa estratégica.....	94
Etapa táctica	94
Etapa presupuestaria.....	100
Diagrama de Gantt	101
Propuesta de re-diseño	102
Bibliografía.....	124
Bibliografía	125
Anexos	129
Anexo 1: Modelo de Entrevistas y Encuestas.....	130
Presentación de los instrumentos	130
Anexo 2: Entrevistas.....	137
Entrevista a: M. Ardissonne (Responsable de planta)	137
Entrevista realizada a: M. Borgatta (Responsable de Laboratorio)	141
Entrevista realizada a: F. Perlo (Presidente)	144
Entrevista realizada a: R. Frairía (Mantenimiento).....	147
Entrevista realizada a: H. Faucher (Gerente general)	150
Anexo 3: Descripciones de puestos de Lorenzo Perlo y CIA.....	153
Anexo 4: Encuestas.....	155
Anexo 5: Escala Salarial UATRE – CCT 24/2015.....	158
Anexo 6: Información cuantitativa y cualitativa de la plantilla	159



Anexo 7: Descripciones de puestos de la propuesta 162
Anexo 8: Liquidación y Recibos de sueldo 168



Capítulo 1



Introducción

El presente trabajo final de graduación de la Universidad Empresarial Siglo 21, responde a la culminación de la carrera Licenciatura en Administración.

Lorenzo Perlo y CIA, empresa sobre la cual aplica el presente trabajo, presenta costos laborales fijos y variables superiores respecto de maniseras de similares características. Actualmente dichos costos representan el 60% de los costos totales de la empresa. En el caso de los costos remunerativos fijos, relativos a sueldos, deberían reducirse al menos en un 25% respecto de su valor actual para equiparar a empresas competidoras. Por otro lado, en cuanto al costo variable, se presenta un exceso de realización de horas extras, las cuales se podrían ver reducidas aproximadamente en un 27%. Las reducciones en cuestión importarían a la empresa un monto equivalente a \$ 2.900.000 anuales.

Al exteriorizar tal importancia en la estructura de costos de la empresa, se propone una reestructuración de los puestos de trabajo del área de planta con el fin de determinar objetivamente la dotación adecuada, distribución de tareas, responsabilidades, líneas jerárquicas y horas extras estrictamente necesarias. Se pretende, de esta manera, una mejor utilización de sus recursos.

Se debe tener en cuenta, además, que se trata de una empresa PyMEs, familiar, relativamente nueva en cuanto a empresa manisera, lo cual implica que no sólo sea necesario establecer una estructura organizativa acorde, sino también hacer énfasis en los controles que se deberían llevar a cabo: “cómo controlar” el cumplimiento del trabajo y realización de horas extras.

Trabajo final de Administración



El trabajo se divide en diferentes capítulos y secciones, comenzando por un primer capítulo que incluye introducción, tema, justificación, y objetivos del trabajo. El segundo capítulo incluye marco teórico. El tercer capítulo incluye el marco metodológico. El cuarto capítulo, el diagnóstico, y el quinto y último, la propuesta de aplicación.



“Reestructuración organizativa y su análisis económico-financiero”

Justificación

Desde hace ya aproximadamente un año, Lorenzo Perlo y C.I.A. está evaluando estrategias de reducción de entre el 10, 15 y 20% de los costos en cada área o departamento de la empresa. Partiendo de una situación inicial, se plantea una situación esperada que dependerá de la naturaleza del departamento que se trate o, en su caso, del problema detectado.

Actualmente la empresa pretende concentrarse en los costos remunerativos procedentes del área de planta: uno de los factores más costosos y difíciles de gestionar en toda organización manisera. El desafío está en lograr una reducción de costos que sea sostenible en el tiempo. El despido de personal suele ser uno de los métodos más utilizados, sin embargo, suelen observarse costos oscilantes en el mediano plazo cuando se implementa de manera aislada de otras técnicas.

Para que una reducción de plantilla implique una disminución de costos perdurable en el tiempo, necesita de una estructura organizativa sólida, capaz de poder llevar a cabo las mismas actividades, con igual o mayor eficiencia. Una estructura “sólida” o “formal” implica crear una base sobre la cual la empresa pueda obtener el mejor aprovechamiento de recursos; el establecimiento de actividades bien distribuidas en los puestos de trabajo, de responsabilidades y líneas jerárquicas, le permite al ocupante tener cierto orden y organización al momento de realizar la tarea, lo cual contribuye en gran medida al logro de objetivos establecidos para cada puesto, en tiempo y forma.



Si bien el hecho de que exista informalidad dentro de cada empresa es necesario para generar un clima laboral agradable, el problema surge cuando no existe una estructura formal que establezca límites respecto de dónde comienza y dónde termina la responsabilidad por cada puesto: tal es el caso de Lorenzo Perlo y CIA. Dicha situación representa una característica propia de empresas PyMEs, situación que normalmente afecta negativamente en el desempeño de los empleados, genera conflictos entre ellos y los desalienta a trabajar eficientemente.

Las pequeñas y medianas empresas, al caracterizarse por la informalidad en su accionar, suelen distribuir las actividades a las personas y no a los puestos. Lo lógico sería centrar la importancia de manera inversa, evitando que las personas adopten un papel tan importante. Respecto a ello, el beneficio de una reestructuración de puestos basados en los procesos es lograr sistematizar la producción y “devolverle” a los puestos la importancia asignada a las personas.

Existen diversos motivos frente al empleo de horas extras en empresas maniseras, pero particularmente en esta empresa, existen dos fácilmente comprobables. Por un lado, y más característico de empresas familiares y pequeñas, es la afinidad y falta de control existente entre superiores y operarios. Por el otro, y no es menos importante, el hecho de que las demoras producidas en el trabajo de un operario retrase el de sus colegas. Esta última situación suele encontrarse en áreas de producción que presentan procesos de producción en línea: tal es el caso de la producción de maní confitería, blanchado y tostado.



Las empresas que implican procesos de producción en línea, deberían considerar que sus puestos sean diseñados en torno a los procesos. Normalmente suelen ser muy especializados en cuanto al alcance de las actividades, ya que suelen ser pocas y muy repetitivas, con bajos niveles de instrucción necesarios. Esta alternativa no sólo permite determinar el alcance de la tarea de cada ocupante y evitar la interposición de tareas, sino que desde el punto de vista de un superior, permite el fácil control de sus actividades.

Al formar parte de un mercado tan competitivo como es el de maní confitería, conociendo las necesidades y exigencias del mismo, Lorenzo Perlo y CIA está comprometida en analizar alternativas, evaluar y cambiar, si fuese necesario, la manera en la que se gestiona cada departamento o área de la empresa. Particularmente se ha demostrado interés por el área de planta, en cuanto a la organización del trabajo de sus recursos humanos y la disminución de costos asociada.



Objetivos del trabajo

Objetivo general

Formular una propuesta de reducción del 25% de costos laborales perdurable en el tiempo del área de planta de Lorenzo Perlo y CIA., en el período de tres meses como máximo.

Objetivos específicos

Rediseñar el 100% de los puestos de trabajo del área de planta con un mes de anterioridad a la implementación de la propuesta.

Reducir costos de sueldos en un 25%, teniendo en cuenta la dotación necesaria para afrontar la nueva estructura de puestos, en el plazo de un año desde la implementación de la propuesta.

Reducir el 27,2% de los costos de horas extras respecto del personal del área de planta, en el plazo de un año desde la implementación de la propuesta.

Analizar mecanismos de control sobre 100% de los puestos correspondientes al proceso productivo de maní, en un plazo de 20 días desde el rediseño de puestos, para aplicarse desde que se reduce la plantilla y se implementa la propuesta.



Capítulo 2



Marco teórico

Análisis de puestos

El análisis de puestos es una de las herramientas más utilizadas en la gestión de recursos humanos de cualquier empresa. A efectos de conceptualizarlo, se define al análisis como la “descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y mecanismos” (Valenzuela - Ortiz, 2004, p.9). Por otro lado, se refiere al puesto como “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal” (Valenzuela – Ortiz, 2004, p.9).

De esta manera, y uniendo ambos términos se puede llegar a la conclusión que la técnica del análisis de puestos responde a la necesidad de organizar el trabajo, de determinar eficientemente qué, cómo, cuándo, con qué y para qué realiza actividades. Es decir, será necesario conocer lo que hace cada trabajador y las aptitudes que se necesitan para desempeñar correctamente las tareas del puesto encomendado. (Reyes Ponce, 2004)

Otro autor determina que es necesario profundizar sobre cada una de estas preguntas. Conocer qué tareas se deben realizar implica tanto a las actividades físicas como intelectuales, detallando específicamente qué es lo que debe realizar sin dejar margen a distintas interpretaciones.

Por otro lado, frente a la pregunta sobre cómo realizarlo, surge la necesidad de hacer referencia a los métodos, maquinaria (útiles, equipos e instrumentos), normas e instrucciones. Además, responder a por qué lo hace, surge de la necesidad de justificar el alcance del trabajo y la razón de su existencia. En este caso, se debe manifestar el propósito de dicha actividad. (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000)



Por último, para responder a qué requiere la tarea resulta indispensable definir los requisitos físicos de aptitud, conocimientos y capacidad que necesita el ocupante del puesto. Se intenta definir el grado de dificultad que implicarán las tareas. De esta manera el autor nombra una serie de factores a tener en cuenta: “autonomía, responsabilidad, esfuerzo físico y mental, nivel de decisiones, conocimientos (teóricos y prácticos), nivel intelectual, requisitos aptitudinales y físicos, comportamientos y riesgos” (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000, p. 7)

Los estudios relativos al análisis de puestos concuerdan con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana, desde este momento es posible afirmar que ellos fueron los autores que consideraron que se podía y debía estudiarse el trabajo de manera sistemática. (Fernandez Lopez, 2005)

Dentro de las características más importantes de la revolución industrial se encuentra el desarrollo inminente de la tecnología de la producción en masa, la división y especialización del trabajo y el ensamble como procedimiento. Surgen con ella, además, métodos científicos relacionados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control. (Werther y Davis, 1990). En este momento, y haciendo énfasis en la especialización del trabajo, el mismo se tornaba repetitivo y agobiante, de modo que se ha dejado atrás esta vieja concepción de diseñar los puestos con pocas actividades repetitivas y poca autonomía.

Las tendencias actuales “se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos



de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica” (Fernandez Lopez, 2005, p. S/P) para el establecimiento políticas de recursos humanos de todo tipo, ya que resulta una obviedad el hecho de que todas las actividades desarrolladas en ésta área se funden de una manera u otra en la información que proporciona esta técnica.

Los principales objetivos del análisis de puestos como tales, consisten en determinar, en primera medida, lo que se espera que el empleado haga en su puesto de trabajo para cumplir con las tareas y actividades propuestas en él. Además de tener en cuenta los instrumentos, métodos y demás herramientas que necesita para lograrlo. Por otro lado, determinar las habilidades que se requieren para desempeñar el puesto; es decir, se pretende averiguar el tipo de habilidades y el grado de desarrollo que se demanda de las mismas. Al mismo tiempo, pretende conocer con qué otro puesto se relaciona. (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000)

El análisis de puestos, como técnica, es susceptible de ser aplicada a todo tipo de organizaciones y puestos de trabajo. Sin embargo, resulta lógico pensar que existan ciertos requisitos. Se plantean como principales los siguientes: contar con la aprobación de los directivos, contar con personas capacitadas para realizar los análisis de puestos, contar con una campaña de motivación e información para aquellos trabajadores involucrados en el análisis, entre otros. (Valenzuela – Ortiz, 2004)

Como era de esperar, no solo existen requisitos sino también problemas en la implementación de dicha técnica. Por lo general los puestos son considerados como una posesión por parte de los ocupantes del mismo; y ello, aunado al egocentrismo propio de esta pseudo-posesión en la interpretación de lo que individualmente el ocupante cree que es



suyo, incita a los trabajadores a considerar este proceso como una molestia. (Fernandez Lopez, 2005).

El uso de esta técnica resulta en numerosos beneficios. En cuanto a la empresa, ayuda a determinar y distribuir eficientemente las cargas de tareas y responsabilidades, suele ser un elemento indispensable para determinar ascensos, proporciona una base firme para la negociación acerca de problemas en el trabajo y proporciona una mejor coordinación de las actividades dentro de la empresa.

Por otro lado, también beneficia a los supervisores, ya que les proporciona conocimientos específicos sobre las tareas por las cuales resulta ser responsable de vigilancia, brinda una base para poder explicarle correctamente la función que cumple el mismo trabajador, evita interferencias en los mandos y toma de decisiones, entre otras.

Por último, el trabajador logra conocer con precisión cuáles son sus responsabilidades y tareas a realizar, le ayuda a conocer cuáles son los estándares que debe cumplir para poder comparar su labor, impide que sus funciones se superpongan con las de otro trabajador. (Reyes Ponce, 1991)

Descripciones de puestos

Como consecuencia del análisis de los puestos obtenemos una descripción de puestos. Al respecto, la misma se constituye en un documento en el cual se detalla toda la información recopilada mediante el análisis del puesto en cuestión. En palabras más específicas, se define a la misma como “toda información relevada, al ser sumariada, compilada y redactada en formularios especiales” (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez,



2000, p. 8). Se supone que en la misma se intentará traducir los puntos más acabados e importantes que se han obtenido a partir del análisis de puestos.

Dentro de la descripción, se distribuirá dicha información bajo distintos títulos. Para ello, será necesario tener en cuenta que existen dos tipos de descripciones de puestos: una genérica o global y una específica. La primera se encarga de definir el puesto a grandes rasgos y sin detalles. Se encargan de brindar una imagen global de una categoría de puestos mediante el uso de bases que incluyan a todo un grupo. La segunda, por el contrario, se destaca por señalar tareas y responsabilidades precisas de cada puesto. Suelen ser muy profundas en cuanto al contenido que trata, los métodos utilizados, deberes y límites de responsabilidad.

A diferencia de las genéricas, las específicas se caracterizan por ser utilizadas para propósitos tales como realizar evaluaciones de desempeño, análisis de puestos, organigramas, valoración de puestos, planeamiento en cuanto al desarrollo. (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000)

A partir de la aclaración de la existencia de los dos tipos de descripciones de puestos, se puede afirmar que, en el caso de la descripción específica, la información obtenida del análisis de puestos se distribuye en “nombre del puesto, identificación, dependencia del puesto, supervisión ejercida, funciones básicas, funciones principales, funciones secundarias, principales responsabilidades, relaciones con otros empleados, requisitos” (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000, p. 17)

Al momento de introducir un cambio tecnológico a la organización, por lo general se necesita una reestructuración de la misma en algunas temáticas. Dentro de ellas



encontramos que, si el cambio se aplica en el área operativa, es posible que sea necesaria la creación de puestos nuevos o bien que determinadas actividades resulten obsoletas e innecesarias.

El análisis de puestos como técnica, es aplicable también a puestos nuevos o futuros, surgidos como consecuencia de una nueva estructura teórica, al agregar nuevas unidades organizativas a la estructura actual o cuando se dispone crear un nuevo puesto agrupando tareas que hasta ese momento pertenecían a otros puestos de trabajo. (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000)

En el caso de una unidad nueva dentro de la organización, que se haya propuesto con el fin de servir dentro de una estructura formal y existente, el análisis de puestos resultara ser susceptible de inexactitudes y de una sofisticada obtención de datos cuantitativos; pero su marco de referencia, que son las tareas de los demás puestos de la estructura y sus ocupantes, serán factores determinantes de una mayor precisión. En adición, cuando se trate de análisis de los puestos que respectan a una estructura proyectada o teórica, resultará ser pasible de inexactitudes casi en su totalidad. (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000)

De esta manera se puede afirmar, entonces, que los análisis de puestos pueden aplicarse, también, para casos de implementaciones o cambios tecnológicos en una empresa. El cambio tecnológico “es susceptible de ocasionar una modificación de la proporción necesaria de las distintas cualificaciones del factor trabajo en la producción” (Gutiérrez Barbarrusa, 2010, p. 143), entendiéndose a la “cualificación” como aquellas características que solicita el perfil de puestos. Sin embargo, la innovación tecnológica no



solo afecta los aspectos cualitativos sino también los cuantitativos; dado que determinadas actividades que resultaban fundamentales en niveles bajos de tecnología, resultan ser innecesarios en estas ocasiones.

Dotación de empleados y reestructuración organizacional

Los cambios organizacionales suelen ser considerados como una amenaza para los trabajadores. (Gutiérrez Barbarrusa, 2010, p. 143). Es por ello, ante todo, que deben tomarse ciertas precauciones en torno al trato que se les brinda a los trabajadores de cada empresa al momento de realizar un cambio de cualquier tipo, ya sea tecnológico, estructural, o ambos.

El hecho de que en el afán de aumentar la productividad del trabajo se reduzca la plantilla de personal en una cuantía importante, depende fundamentalmente de qué suceda con el producto total. Si el output aumenta suficientemente con la plantilla existente, resulta lógico considerar un aumento de la productividad sin que se ocasione el mismo. (Young y Lawson, 1984; Leontief y Duchin, 1985).

En cuanto a cambios tecnológicos, indudablemente dependerá de qué tipo de tecnología se trate, en qué sector se utilice y con qué fines. Sin embargo, y de aquí resulta la relación directa que existe entre cambio tecnológico y diseño de puestos, será necesario tener en cuenta que las descripciones y diseños de puestos actuales puedan sufrir variaciones en su distribución de tareas, en las aptitudes y características del perfil de puestos, en las actividades a realizar y responsabilidades encomendadas en cada caso.



Lo mismo sucede en el caso de una reforma estructural de la empresa por cuestiones de improductividad. Suele suceder que las PyMes centran su atención exclusivamente en los procesos dejando de lado las cualidades y cantidades existentes en su inventario de recursos humanos. Dichas empresas no deberían olvidar que la organización y la formación de su personal resulta ser una inversión productiva determinante para el mediano y largo plazo, entendiéndose los mismos como mayor a 3 – 5 años. Es necesario invertir tanto tiempo como dinero en la transmisión de conocimientos generales y técnicos, y la modificación de su actitud en un sentido innovador. (Alburquerque, 1997)

Planificación de personal

Teniendo en cuenta los conceptos de competencias, análisis y descripciones de puestos, resultará necesario determinar qué destino se le dará a toda esta información que se ha logrado obtener. En toda empresa, ya sea durante un período de cambio o no, se necesita planificar y organizar al personal durante el próximo ejercicio fiscal. De esta manera, se deberán tener en cuenta diversos factores a saber: a nivel económico, a nivel cuantitativo y cualitativo.

M. Alles (2006) afirma que la planeación anual de los recursos humanos es necesaria en casos tales como: "...al preparar el presupuesto del próximo ejercicio, como resultado de un análisis estratégico del negocio, frente a una necesidad derivada del negocio, como abrir una sucursal y frente a una fusión o compra". (Alles, 2006, p. 33). En todos ellos, la planificación es un factor crucial para el logro de los objetivos de la empresa. Esto se debe a que el departamento de recursos humanos no funciona como un área aislada



dentro de la organización, sino que conforma un todo integral que confluye hacia el mejoramiento continuo.

Frente a una necesidad de cubrir una vacante, no solo se debe tener en cuenta al personal externo, sino que muchas veces puede llegar a ocuparse con personal que actualmente trabaja en la organización. Suele suceder que algunas personas posean determinadas competencias, aptitudes y actitudes idóneas para desempeñar dicho puesto y no están siendo tenidas en cuenta.

Alles (2006) describe que para realizar una buena planificación es necesario seguir una serie de pasos al evaluar la relación vacante-candidato. Entre ellos incluye, en el siguiente orden, a: formular un inventario de la nómina, determinar aquella que realmente necesita, realizar una comparación de inventario-nómina, determinar aprovisionamiento interno-externo, determinar si existe necesidad de capacitar y/o desarrollar competencias y, por último, determinar el curso de acción a seguir con aquellas personas que han quedado afuera de la nómina.

“Primero se analiza el aprovisionamiento interno, y cuando se agota esta instancia se analiza el aprovisionamiento externo” (Alles, 2006, p.35) Siempre debe darse prioridad a los empleados actuales de la organización, ya que esto, a su vez, constituye un medio para incentivar y motivar a los empleados. El aprovisionamiento interno se utiliza tanto para las transferencias de personal como para promociones de los mismos.

Ahora bien, siempre que se realicen planeamientos de nómina para un gran cambio cuantitativo o cualitativo de mano de obra, será primordialmente necesario efectuar un análisis detallado y minucioso de la nómina. Para ello se utiliza lo que se conoce como



“inventario de recursos humanos”. Como se comentó anteriormente, en ellos se tiene en cuenta la cantidad y calidad/características del personal. (Alles, 2006)

Se recomienda que para la formulación de este tipo de inventarios, intervenga cada sector en particular, ya que por lo general el personal de recursos humanos contiene información no tan actualizada sobre cada área individual. A su vez, dicho inventario puede confeccionarse de dos maneras: teniendo en cuenta las capacidades, o bien por competencias.

El inventario por capacidades incluiría, entre otras cosas, “...experiencia previa, exámenes aprobados, títulos obtenidos, juicios de su supervisor sobre su capacidad, etc.” (Alles, 2006, p.36) y permitirían ayudar a que quienes planifican tengan la posibilidad de evaluar con mayor eficacia la probabilidad de que un empleado cambie a un nuevo puesto de trabajo.

El inventario por competencias también es factible, solo que se necesita que la organización mantenga un tipo de evaluación de desempeño por competencias para poder confeccionarlo. La metodología es similar, sólo que requiere mediciones específicas. (Alles, 2006)

Diseño de puestos

A partir de la idea anterior se extrae el concepto “diseño de puestos”. En el caso de una estructura organizacional, significa “girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores” (Mintzberg, 1991, p. 25). Es decir, resulta ser una consecuencia directa de la división del trabajo, resultante de un análisis



hecho previamente sobre las actividades a realizar y una posterior coordinación de las mismas implicando la distribución de tareas, actividades, responsabilidades, entre otros.

Al diseñar un puesto, resulta necesario tener en cuenta tres parámetros: especialización de la tarea, formalización del comportamiento y capacitación y adoctrinamiento requeridos para la tarea. En el primero de ellos se debe tener en cuenta dos dimensiones: amplitud o especialización horizontal y alcance o especialización vertical. Esto quiere decir: en el caso de la amplitud, conocer qué cantidad de tareas diferentes contiene dicho puesto; en un extremo el trabajador realiza todo tipo de actividad, mientras que en el contrario sucede obviamente lo opuesto. En el caso del alcance, éste se relaciona con la profundidad y autonomía que se tiene en las tareas que le respectan; en un extremo sucede que el trabajador cumple con lo que se le solicita sin pensar si existe otra metodología ya que se le ha fijado el camino, mientras que en el caso contrario posee total autonomía. (Mintzberg, 1991)

El segundo parámetro, la formalización del comportamiento, busca la estandarización de los procesos de trabajo. Representa una forma de organizarse para proscibir la libertad de sus miembros, implica que de una u otra manera el comportamiento del trabajador resulte controlado. El comportamiento puede formalizarse de tres maneras, estas son: por la posición, por la corriente de trabajo y por reglas. En la primera de ellas, las especificaciones son atribuidas a la tarea misma, en el caso de la segunda, las especificaciones se atribuyen al trabajo en sí, y en el caso “por reglas”, las especificaciones se atribuyen en general, mediante reglamentaciones. (Mintzberg, 1991)



El tercer parámetro está relacionado a la capacitación y adoctrinamiento. En ambos casos, la intención principal es idéntica: pretenden que quien ocupe un determinado puesto, desarrolle los comportamientos necesarios antes de empezar con su trabajo. Por un lado, la capacitación refiere al “progreso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo” mientras que el adoctrinamiento se define como “proceso por el que se obtienen las normas organizacionales”. (Mintzberg, 1991, p.36)

Rediseño de puestos

Existe un proceso denominado “rediseño de puestos”. Como la palabra lo dice, es volver a diseñar los puestos que se tenían previamente en la organización. En términos más específicos, se utiliza para “reestructurar o modificar puestos existentes, es decir, como una herramienta de organización” (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000, p. 23).

Cuando se rediseña un puesto, se agrupan tareas en unidades más abarcativas y fáciles de maniobrar. También se pretende que satisfagan exigencias como la de determinar la dotación de personal, la corriente de trabajo, la supervisión, control, etc. En otros casos, se efectúa para motivar a los empleados reorganizando las tareas para que persigan objetivos y funciones comunes.

Existen tres métodos utilizados para rediseñar los puestos de trabajo: el primero, ampliarlos en forma horizontal (asignando más tareas) o vertical (otorgando más autonomía), el segundo, especializando los puestos horizontalmente (quitándole tareas) o verticalmente (quitándole autonomía) y por último, reestructurándolos o



redimensionándolos añadiendo o quitando deberes y responsabilidades. (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000)

De esta manera se puede afirmar que el rediseño de puestos constituye una herramienta útil para reorganizar estructuralmente a la empresa. A partir de esta idea general, surge la pregunta relativa a con qué fines se utilizan los diseños de puestos. Dicen Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez que dichos fines se pueden sintetizar en los siguientes aspectos: “adecuar puestos a los cambios tecnológicos, optimizar el uso de las aptitudes y experiencias personales, mejorar el flujo de tareas en la organización, aprovechar mejor la fuerza de trabajo ampliando o reduciendo las mismas y provocar motivación” (Sackman Bengolea – Suarez Rodriguez, 2000, p. 24)

Indudablemente para poder rediseñar los puestos, las descripciones de puestos resultan ser fundamentales para observar a los que han sido afectados y conocer qué actividades han cambiado, cuáles resultan obsoletas e innecesarias, o simplemente conocer si la distribución actual de tareas es correcta. El rediseño ayudará a delimitar y fijar tareas y responsabilidades con mayor transparencia.

Estudio de la viabilidad económica y financiera

Las organizaciones suelen realizar erogaciones con diferentes objetivos, algunos de ellos están relacionados a la reducción de costos a futuro u otro tipo de beneficio. Cuando se pretende una modificación de la situación existente, necesitan mantenerse procedimientos muy específicos y diferentes de trabajo; deberá compararse el beneficio neto entre la situación actual y la situación posterior, producto de dicha erogación.



La definición de costo tiene muchas acepciones distintas, particularmente nos referimos al mismo como "... la reducción en dinero que implica comprometer este recurso para una opción particular de negocio, antes de calcular el beneficio que ella reporta" (Sapag Chain, 2007, p.58). De este modo, el concepto incluye la totalidad de egresos ocasionados en un proyecto: los que derivan de una inversión, un gasto de operación o un costo de oportunidad.

Por lo general, al momento del análisis los empresarios tienen en cuenta dos o más alternativas aparte del proyecto en estudio, por lo cual espera que el capital a invertir proporcione un rendimiento mayor o al menos igual que el que obtendría en otras opciones. De ello se infiere que existe un costo de oportunidad del capital que debe ser considerado. (Fernández Espinosa, 2007).

Costos relevantes

También conocidos como costos diferenciales, son aquellos que expresan la diferencia de costos totales que implica la implementación de determinado proyecto o erogación con respecto a una situación anterior o situación actual. Es importante recalcar que dicho concepto es utilizable tanto desde el punto de vista de los costos como para los beneficios, y en este caso correspondería a aquellos ítems que marcan una diferencia entre las alternativas.

La importancia de dichos costos es que al momento de evaluar, sólo "...bastará con considerar los costos diferenciales para decidir respecto de un proyecto que involucre variación en los resultados económicos esperados." (Sapag Chain, 2007, p.59). Habrá



muchas partidas de costo que no sufrirán variaciones, por lo cual deberán ser excluidas al momento de evaluarlo.

Al costo relevante por lo general se lo asocia al costo variable de producción ya que los costos fijos, en un rango relevante determinado, permanecerán constantes. En cuanto a los costos históricos, por el hecho de haber sido comprometidos en el pasado, son inevitables e irrelevantes para la evaluación. Nada hará cambiar la obligación que ya se ha devengado en el pasado. (Sapag Chain, 2007)

Flujos de fondos

La estructura de un flujo de fondos es muy sencillo, dado que consiste en una estructura dividida en tantas columnas como años se pretenda evaluar, más el momento cero, momento de la inversión inicial del proyecto o momento en que se efectúa la erogación inicial. El momento cero se ubica en la primera columna y circunscribe "...a los presupuestos de todas las inversiones que se efectúan antes del inicio de la operación que se espera realizar con la implementación del proyecto." (Sapag Chain, 2007, p130)

Lo característico de cada momento es que ocurren dos situaciones, por un lado los ingresos y egresos de caja acontecidos durante un período aproximado de un año, y por otro lado, todos los desembolsos de dinero que deben efectuarse para que los eventos del período siguiente puedan suceder. Los ingresos y egresos afectos a impuesto encierran a todos aquellos flujos de caja que alteren el estado de pérdidas y ganancias a nivel de la empresa y el monto de impuestos sobre utilidades a ingresar. (Sapag Chain, 2007)

En primer lugar se registrarán los beneficios obtenidos por la implementación del proyecto. Se define a los mismos como aquellas variables que produzcan un impacto



positivo ya sea en cuanto a ingresos, reducciones de costos o el aumento de eficiencia. En cuanto a resultados en los ingresos, se consideran los obtenidos por la venta del producto que se genera como resultado de la implementación del proyecto. Téngase en cuenta: ingresos por venta de activos, ingresos por la venta de material de desecho reutilizable y los ahorros de costo que pudiesen existir.

“Gran parte de los proyectos que se evalúan en empresas en marcha no modifican los ingresos operacionales de la empresa y, por lo tanto, pueden ser evaluados por comparación de sus costos.” (Sapag Chain, 2007, p117). En este caso se consideran los beneficios que no constituyen ingresos de caja. Se tiene en cuenta el valor de desecho, el cual no es más que el valor que se le asigna al saldo resultante de la inversión al finalizar el período de evaluación. Esto es así ya que el inversionista no sólo recibirá el flujo neto de fondos anuales, sino que también será merecedor del remanente de lo invertido. Para considerar dicho valor deberá cuantificarse contablemente el valor de sus activos. (Sapag Chain, 2007)

Frente a ello entonces, no será necesario conocer los ingresos operacionales o el número de ventas. Por el contrario, lo que justificará la erogación inicial serán los ahorros de costos que se lograrán a futuro, además de otros beneficios que pudiese generar en venta de activos y valores de desecho. (Sapag Chain, 2007)

Análisis incremental

Como se menciona anteriormente, cuando existe una determinada situación y lo que se evalúa es una erogación de dinero generadora de un cambio, es conveniente realizar la proyección de dos flujos de fondos cuyos resultados serán comparados entre sí. Es



conveniente realizar un flujo de caja para la situación base o actual y otro para el caso en que se produjera dicha salida de dinero.

En primer lugar, se construirá ambos flujos de fondos en cinco etapas:

1. Ingresos y egresos afectos a impuesto
2. Gastos no desembolsables
3. Cálculo de impuestos
4. Ajuste por gastos no desembolsables
5. Ingresos y egresos no afectos a impuestos

Según sea el caso y el criterio de decisión a adoptar, se tomará la decisión por el que genere mayores beneficios o por el menos costoso. (Sapag Chain, 2007).

Con ello se quiere observar que lo único que presenta importancia en estos casos son los flujos de efectivo incrementales, los cuales refieren a cambios en los flujos de efectivo que son consecuencia de la implementación de un determinado proyecto, ya sea que los mismos impliquen un aumento de ingresos o una reducción de costos. Todo flujo de efectivo que existe independientemente de la aceptación o rechazo de un proyecto es irrelevante en la toma de decisión sobre emprenderlo o no. (Ross-Westerfield-Jordan, 2010)

Para concluir la idea principal podemos referirnos a lo que se define como principio de autonomía: “Una vez que se determinan los flujos de efectivo incrementales por aceptar un proyecto, es posible ver ese proyecto como una especie de mini-empresa” (Ross-Westerfield-Jordan, 2010, p 296).



Financiamiento para la implementación

Si se plantea la implementación con financiamiento externo, entiéndase al mismo como un préstamo bancario, se debe tener en cuenta el costo financiero asociado. Este último tiene un efecto positivo sobre el impuesto ya que genera un ahorro tributario al reducir la base imponible al impuesto. (Sapag Chain, 2007)

Si por el contrario, se decide financiar el proyecto con recursos propios, entonces en este caso no veríamos disminuida la base imponible ya que no existiría ningún tipo de beneficio financiero.

Análisis de viabilidad económica

Los métodos más utilizados para evaluar la rentabilidad coinciden en priorizar el valor del dinero en el tiempo. Este último concepto comprende la idea de que "...\$1 de hoy vale más que \$1 a futuro, por cuanto el peso recibido hoy puede invertirse inmediatamente para obtener una ganancia que el peso recibido a futuro no logra obtener" (Sapag Chain, 2007, p.151). Existen diversos métodos y pueden ser expresados de formas distintas. Los más comunes suelen ser expresados en unidades monetarias, en porcentaje o en el tiempo que demora recuperar lo erogado.

Criterios de evaluación

Los métodos más comunes corresponden a los denominados: valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el período de recuperación (PR) y la relación beneficio-costos (RBC).

El valor actual neto es el método más aceptado al evaluar un proyecto. "Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada



después de recuperar toda la inversión.” (Sapag Chain, 2007, p158). Para calcular dicho valor se actualiza el valor de los flujos futuros proyectados al momento cero y se le resta la inversión/erogación inicial. Si el resultado es mayor a cero, mostrará el excedente después de recuperarlo y la tasa de costo de capital. Si, en cambio, el resultado fuese igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente lo necesario para cubrir la inversión/erogación inicial y la tasa de costo de capital. Por último, si el resultado es menor a cero, entonces se muestra el monto que no se llega a cubrir. (Fernández Espinoza, 2010)

Otro criterio muy conocido es la tasa interna de retorno. Esta tasa mide la rentabilidad como índice o porcentaje. La TIR exhibe la máxima tasa exigible al proyecto, la cual será la misma que haga que el VAN se iguale a cero. Por lo general no se lo utiliza como determinante para decidir si implementarlo o no. Existen dos razones por las cuales normalmente se la acompaña de otros criterios de decisión:

1. no sirve para comparar proyectos mutuamente excluyentes. Una tasa interna de retorno mayor a otra no implica que un proyecto sea mejor que otro, ya que debería medirse en función de la inversión/erogación realizada.
2. cuando existen flujos no convencionales, es decir, hay cambios de signos en el flujo de caja. En estos casos pueden encontrarse más de una TIR, lo cual lo vuelve difícil de evaluar. (Ross-Westerfield-Jordan, 2010)

El período de recupero (PR) es otro de los criterios más utilizados y tiene por objeto “...medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado.” (Sapag Chain, 2007, p 160)



Existe una variante con respecto al período de recupero como criterio de decisión. Nos referimos al Período de Recupero Descontado (P.R.D.), el cual se define como “...el tiempo que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo descontados es igual a la inversión inicial.” (Ross-Westerfield-Jordan, 2010, p 269).

Debe notarse que en el caso de estos últimos criterios el punto de corte es totalmente arbitrario. Es decir, se considera aceptable un proyecto si se recupera en una cantidad menor de años a la especificada, donde esta última se define a elección de la empresa.

El período de recupero, a diferencia del período de recupero descontado, presenta la desventaja de ignorar el valor del dinero en cuanto al tiempo e ignora los flujos de efectivo que suceden más allá del límite. Por tal motivo no es aconsejable tomar la decisión de invertir en un proyecto únicamente con este criterio; el mismo debe acompañarse de otros que permitan verificar que el mismo reporta cierta rentabilidad a la empresa. (Ross-Westerfield-Jordan, 2010)

Tasa de costo de capital

La tasa de costo de capital, también conocida como tasa mínima, tiene suma importancia en la evaluación de propuestas de aplicación. Sapag Chain afirma que “...un pequeño error en su determinación y uso puede hacer que un proyecto rentable se exprese como no rentable o viceversa.” (Sapag Chain, 2007, p.201)

Se define a la tasa mínima como aquella tasa de retorno que se le exige para suplir tanto el costo de oportunidad que representan los recursos propios invertidos, el riesgo



asociado y el costo financiero de los préstamos solicitados y erogados si correspondiera.

(Fernández Espinoza, 2010)

El costo de capital puede calcularse a través del Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM). Señala que la tasa exigida será igual a:

Figura 2

$$E(R_i) = R_f + \beta [E(R_m) - R_f]$$

Fuente: (Sapag Chain, 2007)

donde $E(R_i)$ es la rentabilidad esperada de la empresa, R_f la tasa libre de riesgo y $E(R_m)$ la tasa de retorno esperada para el mercado.

Si se utilizan valores nominales, será necesario considerar el efecto que la inflación tiene sobre la misma. De este modo, se calcula la tasa real utilizando la fórmula: $R = r + i + r * i$, donde R es la tasa nominal, r es la tasa real y por último, i es la inflación. (Sapag Chain, 2007)

Se considera la existencia de dos riesgos, sistemático y no sistemático, pero el CAPM sólo tendrá en cuenta el riesgo sistemático a través del cálculo de Beta, ya que el riesgo no sistemático es diversificable. El modelo CAPM presenta algunas debilidades, aunque por su simplicidad es generalmente aceptado. (Ross-Westerfield-Jordan, 2010)

El costo promedio ponderado del capital "...pondera el costo de la deuda (r_d) después de impuestos con el costo del capital propio (r_s), mediante la siguiente ecuación:



Figura 3

$$r_{pp} = \frac{C}{C+D} r_s + \frac{D}{C+D} r_d (1-t)$$

donde rpp es el costo promedio ponderado del capital y rs el costo de capital con apalancamiento.” (Sapag Chain, 2007, p206)

El cálculo del CAPM supone una razón deuda/capital constante, por lo que la tasa obtenida es útil para proyectos con riesgo similar y que no modifiquen la relación de endeudamiento existente. La tasa de costo de capital se aplica directamente sobre los flujos de fondos ya que los efectos de su financiamiento se encuentran corregidos en la tasa. (Sapag Chain, 2007)

Matriz F.O.D.A.

Se trata de una herramienta que permite determinar la situación interna y externa de una empresa en un momento determinado. El análisis interno y externo refiere a la evaluación de cuatro variables de gran interés, las cuales son contenidas en las iniciales “F.O.D.A.”: Oportunidades y Amenazas (Análisis externo) y Fortalezas y Debilidades (Análisis interno). La finalidad principal de tales análisis es obtener un diagnóstico que le permita a la organización tomar decisiones que se adecúen a la situación de la empresa. (Espinosa, 2014).

Una de las cuestiones más sobresalientes de este análisis, es que tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todos los niveles de la corporación, así como también en



diferentes unidades de análisis. A modo de ejemplo, se exponen: producto, línea de productos, empresa, división, departamento, etc. (Porter, 1999)

Análisis externo e interno

En el análisis externo, se identifican factores ajenos a la organización que sean determinantes en el logro de los objetivos que la misma se propone. Es decir, que afecten tanto positiva como negativamente el desarrollo del proyecto. Las variables que suelen incluirse en su análisis son: competencia, tecnología, economía, aspectos legales, entre otros. La característica que los distingue respecto del análisis interno es que son incontrolables por la empresa. (Espinosa, 2014)

Los resultados del análisis externo se dividen en dos, según se trate de un resultado a favor de la organización, o en contra:

- Oportunidades: demuestran posibilidades de mejora, se pueden explotar por la empresa aunque su existencia no dependa de ella. Son siempre factores positivos. (Espinosa, 2014)
- Amenazas: constituyen una especie de alerta para la empresa. Es necesario prestarle suficiente atención a las amenazas, ya que implican que peligre la vida de la empresa. (Espinosa, 2014)

Por otro lado, en lo que refiere al análisis interno, se identifican los factores que resultan determinantes para la toma de decisiones, pero que a diferencia del análisis externo, estos factores se generan dentro del ámbito de la empresa y dependen exclusivamente de ella. A modo de ejemplo, se deben tener en cuenta variables como: financiación, producción, recursos humanos, organización, etc. Implica que la organización



sea capaz de evaluarse objetivamente a sí misma, para determinar los puntos más débiles y aquellos más fuertes para cumplir con los objetivos que se propone. (Espinosa, 2014)

- Fortalezas: Abarca capacidades y recursos que posee la empresa y que son distintivas para ella. Estos aspectos son los que le permitirán avanzar sobre las oportunidades que se le presenten y llevar a cabo proyectos exitosos.
- Debilidades: Comprende tanto aquellos puntos sobre los cuales la empresa puede mejorar notablemente, como aquellos en los cuales la competencia es ampliamente superior. (Espinosa, 2014)



Capítulo 3



Diseño metodológico

Ficha técnica 1 y 2

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Hombres y mujeres empleadas bajo concepto de la ley, ubicados en puestos jerárquicos de área de planta, en la empresa Lorenzo Perlo y Cia. S.A.
Criterio muestral	Probabilístico
Muestra	5

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Hombres y mujeres empleadas bajo concepto de la ley, ubicados en puestos operativos de área de planta, en la empresa Lorenzo Perlo y Cia. S.A.
Criterio muestral	Probabilístico
Muestra	35



Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa y Cuantitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Guía de observación
Población	Hombres y mujeres empleadas bajo concepto de la ley, ubicados en puestos operativos de área de planta, en la empresa Lorenzo Perlo y Cia. S.A.
Criterio muestral	Probabilístico
Muestra	Total de la población



Descripción y fundamentación de fichas técnicas.

Tipo de investigación

Se trata de un tipo de investigación exploratoria, ya que se centra en descubrir y/o explorar sobre la relación existente entre el costo laboral del área de planta y la estructura organizativa. En este caso estaríamos hablando de dos variables que, más allá de ser conocidas, se tiene pocos antecedentes sobre la relación que existe entre ambas; al menos en cuanto a la diversidad de efectos que se generan por una mala estructuración de la empresa.

Las hipótesis consisten en suposiciones sobre algo posible o imposible capaz de ser validada o no. Por el contrario, el presente trabajo consiste en hacer operacionalmente realizables ideas que sabemos que físicamente o materialmente son verdaderas. Es por ello que no se utilizará una hipótesis en la investigación. Ésta estará en respuesta a una necesidad y no a una suposición.

Metodología

Por un lado se utilizará, como metodología, la cualitativa. La misma intenta captar el sentido que los sujetos le dan a sus acciones, dan interpretaciones a determinados hechos y se asocian, principalmente, a tipos de investigaciones exploratorios. Al relacionar dos variables buscando la dependencia existente entre ambas, resulta lógico considerar un método cualitativo para apreciar e investigar los puntos nombrados anteriormente. Esta metodología será utilizada para recabar información proveniente el personal jerárquico.

Por otro lado, también se utilizará la cualitativa, pero con operarios del área de planta. En este caso resultará interesante aportar datos estadísticos, aunque teñidos por la



percepción de los operarios, en lo que refiera a la manera en la que observan la situación actual.

Técnica de investigación

Existe una correlación entre el uso de métodos cualitativos y las técnicas de investigación a utilizar, así como el uso de métodos cuantitativos y sus respectivas técnicas. En el caso de los métodos cualitativos, por lo general se utilizan entrevistas, grupo de enfoque y observación. En este caso se utilizarán entrevistas. Las mismas permiten indagar en profundidad mediante la utilización de una guía de pautas, en este caso en particular resultaran de mucha utilidad para conocer detalles sobre las variables detalladas en los objetivos de investigación. Por otro lado, con respecto al método cuantitativo, para recopilar información se utilizarán encuestas, aunque también se obtenga con ellas información cualitativa, y observación directa. Las mismas permiten indagar acerca de aquellos datos a los que quizás los empleados no estén dispuestos a dar sin anonimato. Incluso ocupa un papel fundamental ya que resulta ser aplicable para relevar responsabilidades, número de veces que realiza una tarea, entre otras cosas. (*Véase Anexo 1: Modelo de entrevistas, encuestas y guía de observación directa*)

Instrumento de recolección de datos

Al utilizar entrevistas como técnica de investigación, el instrumento de recolección de datos lógicamente será la guía de pautas; para el caso de las encuestas, el instrumento será el cuestionario; y para la observación directa, la guía de observación.



Población

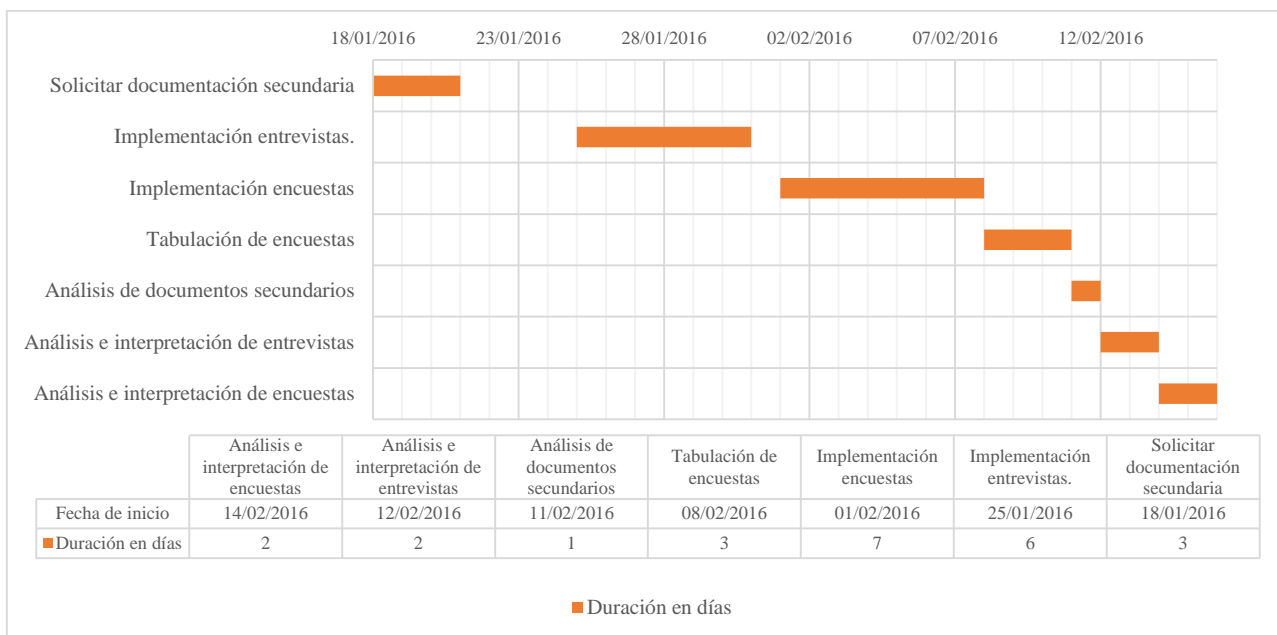
Se considera población a todo el conjunto de sujetos u objetos sobre los cuales se obtendrán datos en un estudio o investigación específico. En el primer caso, la población estará conformada por: hombres y mujeres empleadas bajo concepto de la ley, ubicados en puestos jerárquicos de área de planta, en la empresa Lorenzo Perlo y Cia. S.A. La población se define teniendo en cuenta que se necesita indagar sobre la relación existente entre la estructura organizacional actual y sus efectos en los recursos humanos de la empresa, y que sólo el personal jerárquico es capaz de brindar detalles desde un punto de vista más objetivo. En el segundo y tercer caso, la población sí estará conformada por : hombres y mujeres empleadas bajo concepto de la ley, ubicados en puestos operativos de área de planta, en la empresa Lorenzo Perlo y Cia. S.A. En este punto se busca obtener la opinión y datos objetivos de aquellos que se desempeñan en el puesto, tales como: procesos productivos, etapas, tiempos de producción (inclusive en cada etapa), qué sienten, perciben o intuyen, qué los lleva actuar de determinada manera frente a su trabajo, entre otras cosas.

Marco muestral/ Criterio muestral

Se utiliza en los tres casos un criterio muestral probabilístico. Resulta ser característico de un criterio en el que el conjunto de sujetos tienen una probabilidad conocida y distinta a cero de ser elegidos e ingresar a la muestra. Contiene representatividad estadística.



Diagrama de Gantt





Capítulo 4

Diagnóstico

Diagnóstico general de la empresa

Lorenzo Perlo y Cía. S.A. es una empresa productora de maní ubicada en la zona rural de General Cabrera, Córdoba, Argentina. En esta ciudad habitan alrededor de 12.000 personas, sin embargo, es una zona industrial muy importante. Con el paso del tiempo, la empresa ha ido creciendo y en un lapso de 9 años llegó a exportar maní confitería, blanqueado y tostado al mercado europeo, procesando alrededor de 10.000 tn anuales.

Claramente refiere a una empresa PyMEs, ya que los principales competidores de la zona en donde se encuentra ubicada en la empresa exportan de tres a seis veces más toneladas anuales. En términos de hectáreas, la producción total de maní en Argentina es de 350.000 ha, de las cuales alrededor de 7000 a 8000 ha las produce Lorenzo Perlo y CIA. A nivel país, se puede afirmar que la empresa posee una participación de entre el 2 y 3% del mercado nacional. Empresas líderes de la zona poseen una participación de entre 15 y 25%.

Ante esta situación, la empresa se encuentra en una situación de desventaja, no simplemente por producir y exportar en cantidades mucho menores, sino por su falta de experiencia por ser relativamente nueva, falta de profesionalización y estandarización de procesos productivos.

Figura 4





Fuente: Lorenzo Perlo y CIA.

La empresa toma como estrategia comenzar a evaluar sus costos en cada área o departamento con el objetivo de eliminar aquellos que sean innecesarios y que afecten su productividad. En departamentos tales como Producción Agrícola, no se realizaban controles de stock de insecticidas y fungicidas, por tanto se seguía comprando insumos que aumentaban el stock innecesariamente, lo cual implicaba desviar el uso del dinero en bienes de cambio que no se utilizarían durante ese ejercicio. Al detectar ese problema la empresa estableció la directiva de que el área de producción agrícola consulte con área de depósito el stock de productos e hizo responsable a ésta última de las compras, con el objetivo de que dichos costos dejen de producirse.

Al ser una empresa relativamente nueva en el mercado, sus intereses principales estaban, hasta el momento, fuera del área de los recursos humanos. A lo largo de los años ha intentado ir superándose, innovando tecnológicamente, lo cual ha ayudado a aumentar su producción. La gestión de sus recursos humanos es una de sus principales debilidades, como consecuencia de haber dejado al margen su análisis. Actualmente existe una relación costo laboral – costo total de alrededor del 60%. La empresa pudo reconocer esta deficiencia al compararse con empresas del ramo, en donde dicha relación resulta ser del entre el 35 y 42%. Si bien no puede comparársela en cifras monetarias, ya que existen



diversos factores que la diferencian en cuanto estructura edilicia y de producción, dicho porcentaje deja entrever que existe algún problema sin resolver.

Mediante entrevistas se pudo verificar que está interesada en encontrar la manera de reducir costos en un porcentaje no menor al 20%. Lograr una gestión eficiente del personal es otro de sus principales objetivos, para obtener la mayor rentabilidad. La organización necesita lograr un cambio a nivel organizativo que permita mantener la reducción de costos que se propone. (*Véase Anexo 2: Entrevistas*)

Por política de la organización, sólo recurren a apalancamiento financiero para inversiones en tecnología que les permita aumentar su producción. En el resto de los casos en donde la diferencia se aprecie como un “ahorro de costos”, como ser el del presente análisis, la empresa la financiará con fondos propios. Lorenzo Perlo y CIA no exige resultados en plazos menores a un año, pero sí en el mediano plazo. Según lo afirmado por el Gerente General, se pretende recuperar el dinero invertido a través del ahorro de costos en un período de uno a dos años. (*Véase Anexo 2: Entrevistas*)

En cuanto a la estandarización de los procesos, es parte del proyecto de la empresa comenzar a certificar Normas ISO 9000 y 9001, con vistas a respaldar la calidad que pretende, pero además, para lograr cierta sistematización de los procesos en los que actualmente se encuentra muchas fallas. Para ello, será necesario fijar una estructura que permita darle un orden tanto al trabajo de los operarios que se encuentran en planta, como a sus superiores, quienes son los encargados principales de que dichas actividades se cumplieren en forma y tiempo previsto.



Tanto la misión como la visión de la empresa se encuentran redactadas por escrito. La primera de ellas consiste en mantener una alta calidad de sus productos en los más exigentes mercados mundiales en los que llegue a participar, defendiendo y haciendo respetar su origen argentino. Relacionado con la misión, pero con vista a un futuro cierto, se encuentra la visión de ser totalmente eficientes y conscientes de la competitividad de un mundo globalizado; donde el cliente se sienta íntegramente satisfecho y el personal en familia, con interés de mejorar continuamente los procesos hacia el logro de los objetivos.

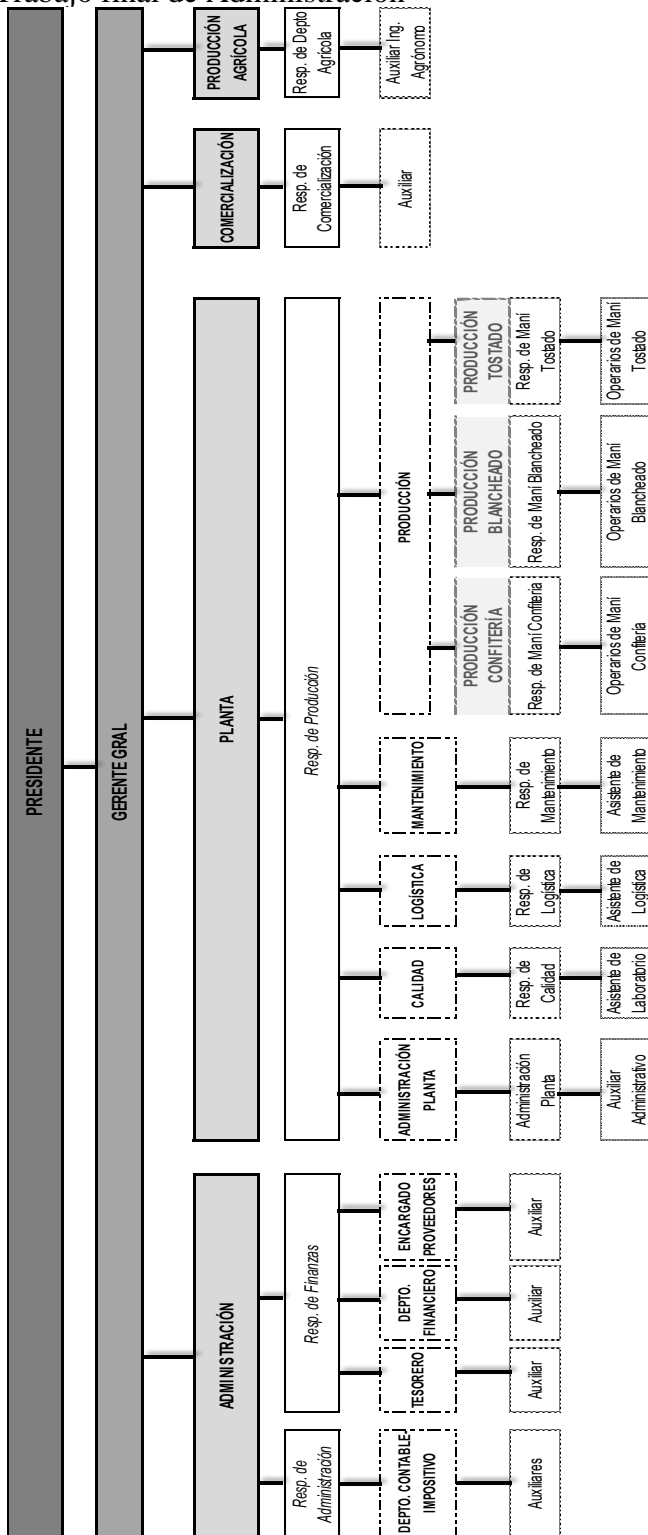
Con respecto a la estructura actual de la empresa, se determina que actualmente posee una dotación de 65 empleados. Se encuentra dividida entre 54 operarios de planta y 11 en el resto de las áreas de la empresa, las que incluye: Administración-Oficinas (7 empleados), Comercialización (2 empleados) y Producción Agrícola (2 empleados).

Particularmente el presente trabajo se concentra en el área de planta, por lo cual se procederá a detallar su distribución en un organigrama ilustrativo. El primero de ellos refiere a toda la organización en conjunto, mientras que el segundo refiere exclusivamente al área de planta.

Organigrama general de la empresa

Figura 5

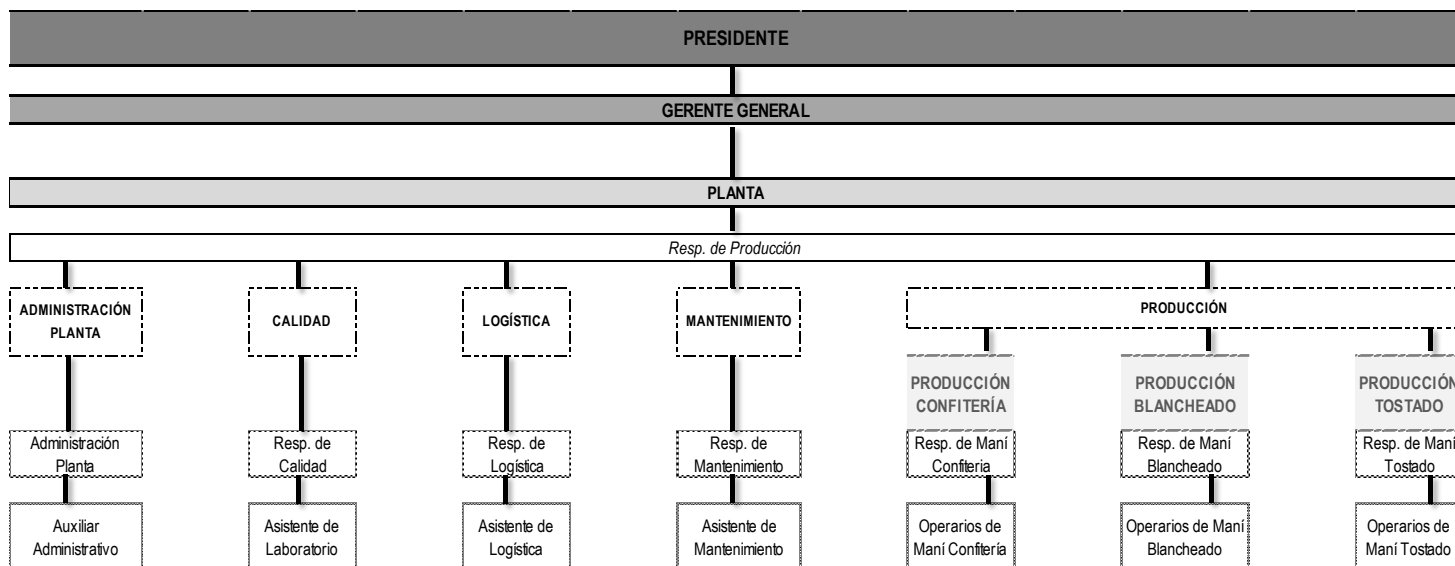
Trabajo final de Administración



Fuente: Elaboración Propia

Organigrama del área operativa

Figura 6



Fuente: Elaboración Propia

A lo largo del diagnóstico se realizará un análisis exhaustivo sobre cada sub-área del área de planta y sus respectivos puestos de trabajo, determinando cómo se encuentra determinado cada uno de ellos en relación a actividades y responsabilidades, y la dotación actual por puesto.

Características de los puestos de trabajo

Particularmente en el área de planta los puestos son muy especializados, de pocas actividades y repetitivas. La mayoría de los puestos no presentan grandes responsabilidades más allá del correcto control sobre el funcionamiento de la maquinaria. Aun así, se observó que el número de actividades realizadas por algunos puestos, tales como “Responsable de Mantenimiento”, resulta ser excesivo, mientras que en otros puestos sucede lo contrario. Se intentó determinar el número de actividades que realizan los empleados en cada puesto, y mediante encuestas se obtuvo que el 54% de los empleados considera que desempeña entre



1 a 4 tareas, el 37% entre cinco y ocho y, finalmente, el 9% restante asegura realizar más de 9 tareas. Con el mismo objetivo, se facilitó las descripciones de puestos actuales a los ocupantes de cada puesto, los cuales se encargaron de confirmar que las mismas se encuentran actualizadas y que la información en ellas exhibidas es correcta.

Un dato que llama particularmente la atención, es el hecho de que las personas entrevistadas y encuestadas afirmen que existen tareas que no se cumplimentan correctamente. A efectos de constatar este dato, mediante observación directa se pudo arribar a que la única actividad que suele quedar sin cumplirse es la correspondiente a limpieza, el resto de ellas siempre se cumplimentan, pero fuera del horario de trabajo (realización de horas extras).

Al guiarse por las quejas de los empleados, sus superiores tomaron la decisión de asignar una misma actividad a dos o más puestos distintos con el fin de que al menos uno de ellos la realice. Se consideraba que de esta manera las actividades nunca quedarían sin hacer, sin embargo más allá de no haber resuelto el problema, desembocó en despilfarros de dinero por la generación de horas extras totalmente innecesarias. (*Véase Anexo 3:*

Descripciones de puesto)

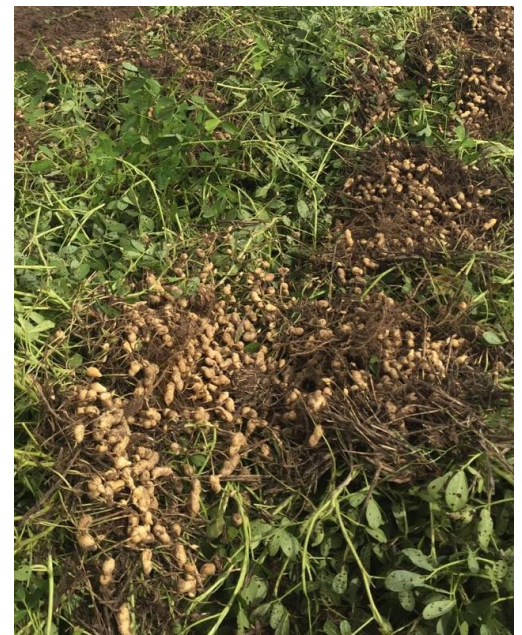
Se demostró justamente lo contrario a lo que se esperaba. Siempre que una actividad se divide en dos o más puestos, o bien que varias actividades se concentren en uno solo, genera confusión. Implica que los empleados que desempeñan dichos puestos no estén seguros del alcance de su tarea y responsabilidad, que no les alcance el tiempo, o que simplemente se desmotiven; de forma que las actividades no se realizan, al menos, no correctamente.

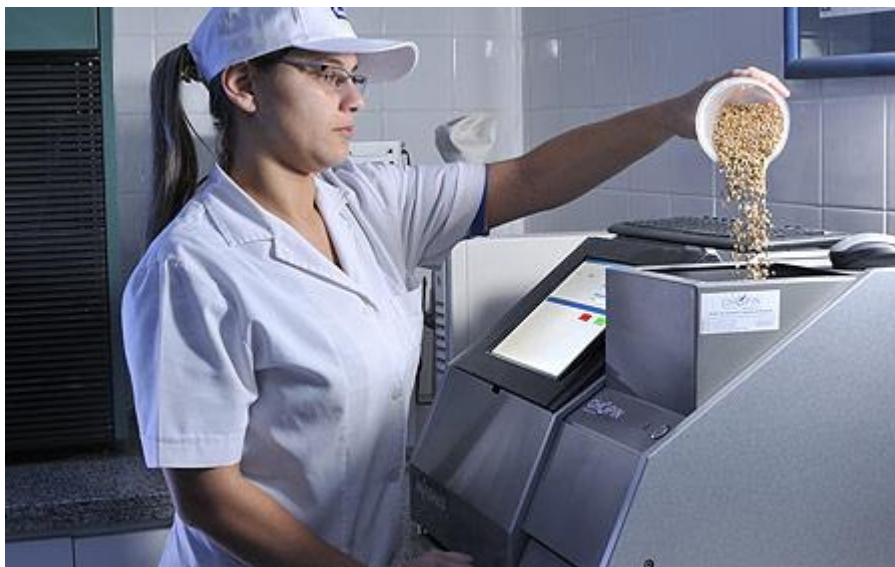
Con el fin de evaluar la distribución cualitativa y cuantitativa de las actividades en los puestos de trabajo, se procedió a conocer el proceso productivo del maní dentro de la empresa, el cual será descrito e ilustrado a continuación.

Proceso productivo de maní confitería, blanchado y tostado.

1. *Recepción y Precalado*: Cuando los camiones llegan a planta, provenientes del campo, se toman las muestras mediante la utilización de un calador neumático para determinar la calidad de la mercadería recibida.

El análisis físico se realiza en laboratorios propios y el análisis químico para determinar la presencia de aflatoxinas se realiza en laboratorios independientes pertenecientes a una certificadora (en este caso J.L.A. Argentina).





2. *Descarga y prelimpieza:* Se procede a la descarga de los camiones e ingreso de la materia prima. Se realiza una prelimpieza en donde se descartan cuerpos extraños de mayor tamaño. (piedras, palos, tierra, etc.).

El objetivo radica en evitar problemas tras su posterior almacenamiento, ya que se trata de materiales combustibles.



3. *Almacenamiento*: Se almacena el maní luego de la prelimpieza, teniendo en cuenta su nivel de humedad. Si es menor al 10,5%, se almacena en celda cerrada, de lo contrario primero pasa por una fase de secado.





4. *Limpieza:* Aquí empieza la etapa de limpieza del grano propiamente dicha. Se trata de una máquina marca DINDEL que electrónicamente separa todo tipo de material que no coincida con el tamaño y textura del maní. Hasta este momento el maní se encuentra todavía con cáscara. El maní que pasó previamente por fase de secado, se retira de dichas celdas y comienza el proceso.





5. *Descascarado*: Otra máquina de marca DINDEL, esta máquina rompe la cascara del maní, separando así el grano de la chala/cáscara. Se produce la ruptura de la cáscara a través de cilindros utilizando para la primera etapa tres, para la segunda dos y para la tercera uno, lo que asegura la separación de vainas de los granos por tamaño. La cáscara producto de este tratamiento es transportada a través de un sistema de aspiración a un depósito para su posterior destino: fabricación de alimento balanceado.



6. *Separación gravimétrica*: Aquí también se trata de una máquina marca DINDEL que se encarga, mediante la utilización de imanes, de descartar todo posible metal, hierros, clavos, etc. Que pudiera llegar a encontrarse con la materia prima.



7. *Tamañadoras*: El maní seleccionado ingresa al proceso de tamañado mediante zarandas planas a efectos de definir granulometría de acuerdo a estándares ya

establecidos en cantidad de granos en la onza (28,35 grs.)



8. *Selección óptica:* Se trata de una serie de tres máquinas de diferentes marcas: SORTEX, BEST Y SELECA. Encargadas de la selección electrónica en donde se eliminan en un 99% los cuerpos extraños y aquellas semillas que no coincidan con las especificaciones del producto.



9. Envasado y almacenamiento maní confitería: el maní confitería que no va a ser destinado a las fases de blanchado y tostado, se embolsa en big bag de 1000 y 1200 kg.



El proceso de producción de maní blanqueado y tostado parte del maní confitería, por tanto se considera una secuencia de actividades y no tres procesos

productivos diferentes. La diferencia principal está en las fases y tiempo de horneado que presenta cada variedad.

10. Horneado: se realiza una fase de horneado para lograr el desprendimiento de la piel del grano.



11. Blanqueado: se retira la piel del grano.



12. Selección electrónica: retira restos de grano con piel, y piel de grano suelta.



13. Envasado

14. Almacenamiento maní blanqueado.

15. Repite proceso para tostado, a partir del maní blanqueado.

Con el fin de profundizar el análisis, se visitó la empresa líder en producción y exportación de maní confitería en la zona, en donde se observó que las empresas líderes han diseñado los puestos en torno al proceso. Se procedió a observar también las instalaciones con el fin de evaluar la existencia de diferencias en cuanto a proceso, que pudiera impedir el diseño de puestos en torno a estos últimos; alternativa que ha resultado muy beneficiosa para empresas líderes. Afortunadamente, se observó que si bien se trata de maquinaria con mayores niveles de producción por hora de trabajo, el proceso es exactamente el mismo, y en la mayoría de los casos, se trata de máquinas importadas de idénticos proveedores.

Se solicitó a la empresa líder, además, las descripciones de puestos actuales a fin de compararlas con las de Lorenzo Perlo y CIA y evaluar diferencias. Mediante comparación



de las descripciones de puestos de Lorenzo Perlo y CIA (avaladas por operarios y superiores) con las descripciones provenientes de la empresa líder, se constató que la distribución de tareas no es correcta cualitativa ni cuantitativamente en la mayoría de los puestos de trabajo. En cuanto a lo cuantitativo, mientras que algunos puestos contienen un elevado número de actividades, otras se resumen en muy pocas. Basándonos en la misma línea jerárquica, un puesto tal como el de “administración-balanza” y su comparación con el de “abastecimiento”, lo confirma. (*Véase Anexo 3: Descripciones de puesto*)

Otra situación presente es el caso de los puestos conformados por pocas actividades, a los cuales se les asignaron tareas que corresponden a otros puestos para que no tuviesen demasiado tiempo libre. A modo de ejemplo, se puede observar dos puestos de trabajo que contienen actividades muy similares: “Exterior” y “Exterior-Descarga”. Algunas de las actividades que se encuentran establecidas en ambos puestos, son las siguientes: “Limpiar la balanza diariamente. Una vez al mes lavarla con la hidro-lavadora. Limpiar los carros secadores coordinando esta actividad con jefe de logística y jefe de producción de maní confitería/runner”. (*Véase Anexo 3: Descripciones de puesto*)

Otro caso en la misma materia, queda descrito por una distribución de tareas casi sin sentido, como es el caso de una tarea que corresponde a un área pero que otra es responsable de realizarlo. Por ejemplo, el puesto de “responsable de administración” es el responsable de entregar las cartas de porter a los transportistas para poder trasladar la mercadería a un determinado destino; mientras que normalmente el responsable de dicha actividad es el puesto “Responsable de Logística”, o en su defecto, “Asistente de Logística”. Este hecho es otra demostración de una mala distribución de tareas, ya que produce como consecuencia que el personal no se identifique en el puesto.



Por otro lado, existen muchos puestos de trabajo que, a pesar de estar establecidos en el organigrama como necesarios, no se encuentran actualmente operando en la organización. Tal es el caso del puesto de “asistente de logística” y “asistente de laboratorio”. Actualmente están siendo desempeñados por los responsables de cada área, respectivamente. En el caso de la empresa líder, se observan dos departamentos bien establecidos y con años de trayectoria. Se comentó además, que los departamentos encargados de recepción y salida del maní, así como los relativos a los análisis de laboratorio, deberían estar correctamente desarrollados. Estos departamentos suelen representar cuellos de botella, mayormente en período de cosecha, cuando el tránsito de camiones que llegan cargados a la planta es mucho mayor y se requiere respuestas rápidas desde el laboratorio.

Respecto al área de calidad, se pudo observar que el puesto de “Responsable de Laboratorio” también está conformado por actividades que no le competen: por estar encargado de actividades que merecen la responsabilidad del jefe de producción de runner/blancheado-tostado. Por otro lado, el “Asistente de Laboratorio”, está considerado como posible reemplazante del puesto limpieza-picoteo. Es importante aclarar que el picoteo como actividad ya resultó ser obsoleto y además no constituye una actividad compatible con el puesto en cuestión. Algunas actividades de las que es responsable no se corresponden con el área de calidad. Actualmente se encargan de limpiar y recolectar el maní barrido en bolsas de colores o bien, corroborar que los bolsones posean identificación (actividad correspondida, normalmente, a operario de maní runner/blancheado/tostado).

En lo que refiere al puesto de limpieza-picoteo, casi en un 50% está compuesto por actividades que resultaron ser obsoletas. Las mismas consistían en el picoteo sobre las



cintas transportadoras del producto. Se constató que se empleaban únicamente mujeres, y que en frente a la imposibilidad de levantar bolsas/cajas pesadas, debían solicitarle ayuda al personal masculino de la planta. Queda a la vista la falta de conocimiento del trabajo por quien describió los puestos. Si existiese una estructuración eficiente de los puestos, no debería ser necesario interrumpir el trabajo de una tercera persona ajena al puesto para poder resolver parte de su trabajo. Por último, en cuanto al puesto de “Producción pre-limpieza y descascaradora”, se trata de un puesto que interactúa la mayor parte del tiempo con el laboratorio pero no debería recibir directivas del responsable de dicha área. Se repiten algunas actividades con el puesto de operario de maní runner.

El área de logística, compuesto por los puestos de “Jefe de Logística”, “Armado-carga de lotes en bolsas”, “Exterior”, “Exterior descarga”, “Depósito y Abastecimiento”, “Descascaradora”; presentan falencias similares. El puesto “Jefe de Logística” contiene actividades que no le corresponden, como ser “controlar que los operarios completen los registros de limpieza”, “organizar personal para retiro de basura”, entre otras. El segundo, se encarga tan solo de una actividad, y no está correctamente ubicado, ya que su superior debería pertenecer a la línea de producción. Entre “Exterior” y “Exterior-descarga” existe una situación cuando menos particular: las actividades se repiten en un 75% exactamente. Además, dichas actividades son propias del rubro de limpieza.

El puesto de “Depósito” es uno de los que mejor diseño presenta, ya que contiene actividades que le corresponden por su naturaleza. Por último, respecto del puesto “Abastecimiento-descascaradora”, el mismo se encuentra mal ubicado en la estructura, ya que su superior debería pertenecer a la línea de producción. Aun así fuera reubicado, existen actividades que no le conciernen. Por ejemplo, dicho puesto se encargaría, a la vez,



de controlar el correcto funcionamiento de los vehículos internos y consultar al jefe de producción de runner que lote entra en producción.

En el área de mantenimiento figura un solo puesto de trabajo que, a pesar de estar bien asignadas las actividades, el número de ellas resulta ser excesivo. Se puede observar que a dicha área no se le ha dado la importancia que merece.

Por último, en el área de producción propiamente dicha, se encuentra especificado el puesto de “Jefe de producción de runner”, “Jefe de producción de blanchado-tostado”, “Operario de maní runner”, “Operario de maní blanchado” y “Operario de maní tostado”. En el caso los superiores se detectaron las mismas falencias que se vienen comentando, ya que implican actividades que corresponderían a los puestos de operario, y no aquellas referidas a dirección y control. En cuanto al “Operario de maní runner”, se determinó que se encuentra incompleto, que algunas de las actividades se repiten con el puesto de “Operario de blanchado y tostado” y que constituyen una excesiva cantidad de tareas para un sólo puesto. El diseño de los puestos de “Operario de maní blanchado y tostado” son correctos, aunque entre ellos se repiten numerosas actividades y las mismas no estén eficientemente determinadas y delimitadas. Una vez más, estos puestos se han comparado con la empresa líder, quien pidió reserva con respecto a la documentación.

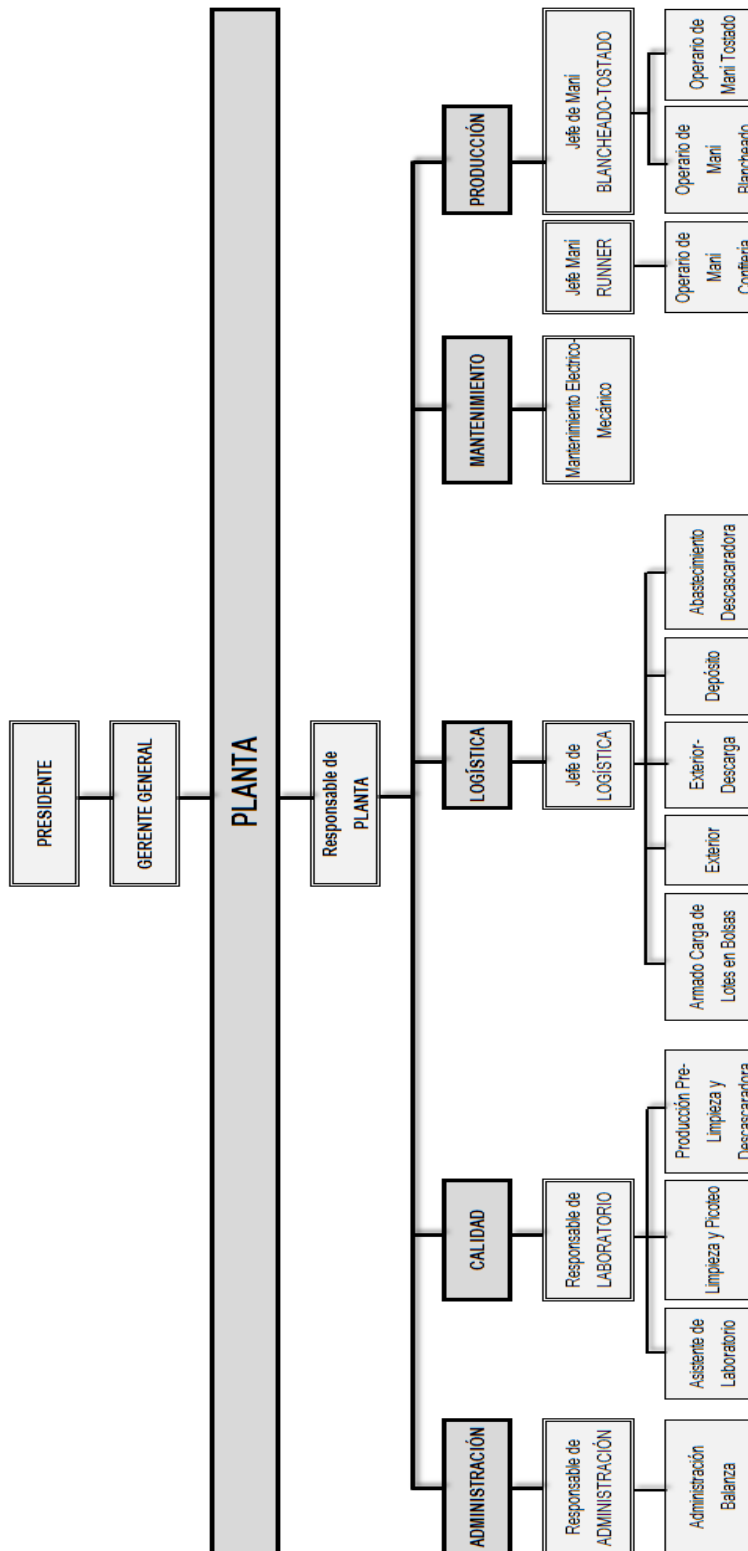
A nivel global, y analizando el organigrama provisto por la empresa, se observa que el mismo se encuentra desactualizado o mal efectuado. Los puestos descriptos en ocasiones no se relacionan a los establecidos en el organigrama. Aquellos que coinciden son: “Responsable de laboratorio”, “Responsable de logística”, “Responsable de mantenimiento” y los “Operarios de maní confitería o runner”, “Operarios de maní



blancheado” y “Operarios de maní tostado”. A su vez, se observó la presencia de otros puestos de trabajo tales como “Descascaradora”, “Abastecimiento”, “Exterior”, “Exterior-descarga”, “Armado-carga de lotes y bolsas”.

Al haberse constatado esta situación se confecciona un segundo organigrama con el fin de conocer el contexto de cada puesto de trabajo descrito, herramienta fundamental para la posterior confección de la propuesta de aplicación. Se determinó el área al que pertenecía cada puesto y su rango jerárquico.

Figura 7



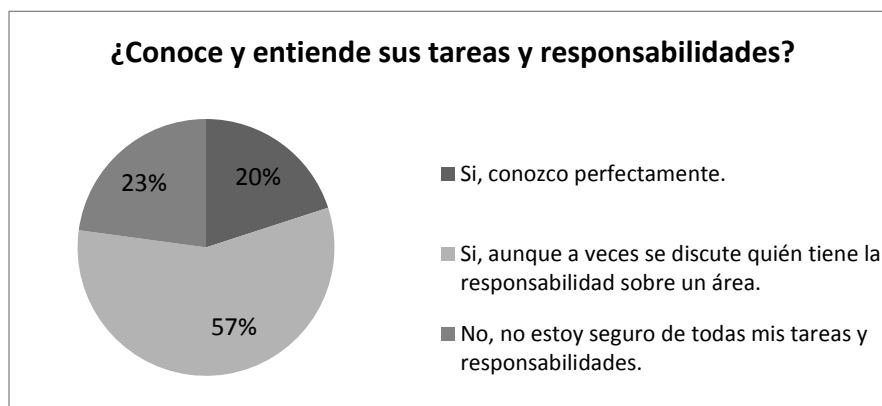
Fuente: Elaboración Propia

Otra cuestión que debe tenerse en cuenta sobre la situación actual, es que la empresa responsabilizaba a un mismo empleado por las actividades comprendidas en dos puestos de trabajo distintos para que, si finalizaba su labor principal, desempeñara las actividades comprendidas en el segundo puesto.

Las descripciones de puestos presentan, como en la gran mayoría de empresas PyMEs, presentan cierto grado de informalidad y falta de detalle en algunos aspectos. Sólo contienen las actividades a realizar; no poseen datos relativos a la identificación del puesto, condiciones de trabajo, contexto del puesto y especificaciones del mismo. Por tal motivo sólo se pudo analizar la descripción desde el punto de vista de cantidad y calidad de actividades que cada uno incluye. No son detalladas, sino que simplemente agregan algunos aspectos referidos a requisitos que debe cumplir el empleado al momento de asistir al trabajo, tales como: mantener su cabello recogido, mantenerse higienizado, entre otras. Por tal motivo, el presente diagnóstico se redacta a partir del análisis de entrevistas a superiores, encuestas a operarios de planta y observación directa en conjunto.

Con respecto a las encuestas, un dato al que debe prestarse atención es el conocimiento que cada ocupante tiene de su propio puesto de trabajo. Se obtuvo que muy pocos encuestados conocen cabalmente sus tareas y responsabilidades, o bien no están seguros de cuales le competen.

Figura 8





Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que se trata de una empresa relativamente nueva en el mercado, y que ha estado aplicando sucesivas innovaciones tecnológicas, se consultó a los empleados por cambios sufridos en sus puestos de trabajo a lo largo de los últimos tres años. A partir de las encuestas realizadas, se obtuvo que a la gran mayoría de los encuestados les han sumado al menos una nueva responsabilidad a su puesto. Los motivos varían, algunos consideran que se les ha delegado esas actividades porque no hay otra persona que sepa o quiera hacerlas (39%) mientras que otros creen que se les ha delegado por estar relacionado a su puesto (31%). (*Véase Anexo 4: Encuestas*)

Cierto es que una empresa nueva necesita de cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, ya que suelen ser cada vez más recurrentes hasta que se logra cierto nivel de estabilidad. Aun así, empresas líderes han sabido afrontar esta situación con esfuerzo, pero por sobre todo: con organización. A diferencia de las empresas líderes, se asignaron las actividades a las personas y no a los puestos, de manera que la distribución se realizó y se realiza de acuerdo a lo que cada uno “sabe hacer” y no a similitud de actividades/responsabilidades. Al darle tanta importancia a las personas y no a los puestos, las primeras resultan ser indispensables. De esta manera, si alguna de ellas decidiera retirarse no habría quién sepa qué actividades debe realizar ni cómo hacerlo. Para centrar la importancia en el puesto y no en las personas, se necesita de un puesto definido, con



actividades de la misma naturaleza, responsabilidades acordes a las mismas y un mayor control. Ante este tipo de situaciones es importante tener en cuenta que las personas deben adecuarse a los puestos, y no los puestos a las personas.

Relación jerárquica entre puestos de trabajo

La relación existente entre el personal jerárquico y operarios a cargo, es cuando menos conflictiva. Los operarios no tienen en claro quién es su superior directo, y por ende, no tienen seguridad sobre quién es responsable por sus actividades o a quién obedecer. Una de las grandes desventajas que deja entrever esta situación, es que claramente no se está ejerciendo ningún control preciso sobre el trabajo de los empleados. Actualmente los empleados no elevan informes a sus superiores ni tampoco reciben controles personales en planta.

Por otro lado, el 71% de los encuestados afirma haber sido partícipe de alguna situación en la que dos superiores se contradigan ante una directiva. Uno de los motivos a tener en cuenta, sería el hecho de que algunos puestos repiten determinadas actividades. De este modo, suele presentarse la disyuntiva de obedecer a uno u otro, asumiendo las consecuencias de su decisión, cuando no debería ser así. Las relaciones jerárquicas deberían estar correcta y expresamente establecidas, para no dar lugar a controversias ni malos entendidos. (*Véase Anexo 4: Encuestas*)

Se indagó también sobre aquella persona consultada en caso de presentarse alguna problemática en el trabajo. Se arribó a que la gran mayoría de los encuestados prefieren dirigirse a sus compañeros de labor mientras que el 40% restante recurren a su superior

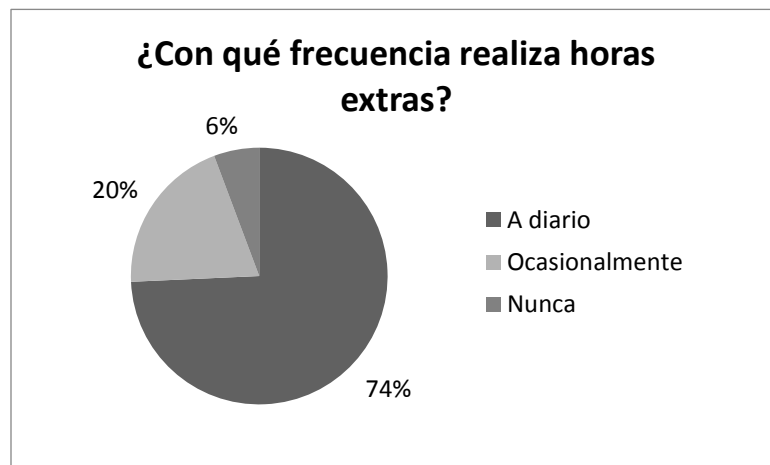
directo o bien, a jefes de otra área. Esto puede deberse, por un lado, a la ausencia de los superiores en planta, así como también el hecho de no saber a quién deben responder.

Costos asociados

Las remuneraciones pactadas con los operarios, responden al Convenio Colectivo de Trabajo firmado con el Sindicato U.A.T.R.E. (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores) correspondiente al Nro. 24/2015. El sueldo básico se asigna de acuerdo a la categoría salarial que ocupa, estando todos comprendidos en la Categoría D. (Véase Anexo 5: “Escala Salarial UATRE – CCT 24/2015”). El sueldo básico promedio de un operario es de \$10.208 por 176hs mensuales. Los afiliados al Sindicato tienen derecho a cobrar el 1% mensual en concepto de antigüedad.

Se consultó también, sobre la frecuencia de realizar horas extras. El 74% de los encuestados aseguraron realizar horas extras a diario, el 20% de los restantes suponen realizarlas ocasionalmente, y en el 6% de los casos, nunca.

Figura 9



Fuente: Elaboración Propia



Al consultar por las razones de realizarlas, se obtuvo casi en proporciones iguales respuestas relativas a: “surgimiento de nuevas actividades y falta de organización”, “pocas personas conocen las actividades de dichos puestos” y “mala distribución de actividades”.

El personal jerárquico considera que la realización excesiva de horas extras es una consecuencia directa de la mala organización del trabajo en una empresa, que se debe a la falta de determinación y objetividad que caracteriza a los puestos actuales de la organización. La empresa ve como único método la utilización de horas extras, al observar que las actividades encomendadas a cada puesto de trabajo no se realizan a tiempo, o bien, no correctamente.

Sin embargo, mediante observación directa, consulta a empresas líderes, y el cruce de información entre entrevistas y encuestas, se determina que no sólo se debe a una mala organización del trabajo, lo cual es de gran importancia, sino también a la falta de control por parte de supervisores. Se observó la falta de elevación de informes por parte de la mayoría de departamentos, tanto informativos de producción, como de horas extras realizadas. Cuando se solicitó información sobre la cantidad de horas extras por puesto de trabajo, sólo se nos brindó un estimativo ya que no se poseía documentación para determinar la cantidad de horas mensuales/semanales por puesto. Actualmente, sólo el 10% de los puestos elevan informes explicativos de su situación.

Horas extras en empresas maniseras

Las empresas maniseras poseen dos períodos bien distinguidos durante el año calendario: Período Normal y Período Cosecha. El primero de ellos corresponde a un período de ocho meses en donde la actividad sigue un curso normal y que no es extraño al

nivel de actividad de cualquier otra empresa industrial. El segundo, corresponde a cuatro meses atípicos, en donde se presenta un nivel de actividad intensa, ya que es el momento en donde comienza a ingresar el maní desde el campo para proceder a la producción. A modo de análisis, se confeccionan los cuadros descriptivos de cantidad de horas extras realizadas por período y por puesto de trabajo:

Figura 10

HORAS EXTRAS: Período Normal (Julio - Febrero)					
Puesto	Horas extras (Lunes-Viernes al 50%)	Horas extras (Sábado al 100%)	Valor hora de trabajo	Cantidad de ocupantes	Total por puesto (por semana)
Responsable de planta	2,00	0,00	\$ 145	1	\$ 435,0
Responsable de administración	2,00	0,00	\$ 103	1	\$ 309,0
Responsable de laboratorio	2,00	0,00	\$ 103	1	\$ 309,0
Jefe de logística	2,00	0,00	\$ 103	1	\$ 309,0
Mantenimiento eléctrico- mecánico	2,00	0,00	\$ 103	1	\$ 309,0
Jefe de maní runner	2,00	0,00	\$ 103	1	\$ 309,0
Jefe de maní blanqueado - tostado	2,00	0,00	\$ 103	1	\$ 309,0
Administración-balanza	3,00	0,00	\$ 58,00	1	\$ 261,0
Asistente de laboratorio	3,00	0,00	\$ 58,00	0	\$ 0,0
Limpieza y picoteo	3,00	0,00	\$ 58,00	11	\$ 2.871,0
Producción pre-limpieza y descascaradora	3,00	0,00	\$ 58,00	3	\$ 783,0
Armado-carga de lotes en bolsas	3,00	0,00	\$ 58,00	10	\$ 2.610,0
Exterior	3,00	0,00	\$ 58,00	2	\$ 522,0
Exterior descarga	3,00	0,00	\$ 58,00	2	\$ 522,0
Depósito	3,00	0,00	\$ 58,00	2	\$ 522,0
Abastecimiento descascaradora	3,00	0,00	\$ 58,00	1	\$ 261,0
Operario de maní confitería	3,00	0,00	\$ 58,00	6	\$ 1.566,0
Operario de maní blanqueado	3,00	0,00	\$ 58,00	4	\$ 1.044,0
Operario de maní tostado	3,00	0,00	\$ 58,00	5	\$ 1.305,0
TOTAL POR MES (horas extras)			\$ 58.224		
TOTAL POR LOS OCHO MESES			\$ 465.792		

Fuente: Elaboración Propia



Figura 11

HORAS EXTRAS: Período Cosecha (Marzo - Junio)					
Puesto	Horas extras (Lunes-Viernes al 50%)	Horas extras (Sábado al 100%)	Valor hora de trabajo	Cantidad de ocupantes	Total por puesto (por semana)
Responsable de planta	4,00	0,50	\$ 145,00	1	\$ 1.015,0
Responsable de administración	4,00	0,50	\$ 103,00	1	\$ 721,0
Responsable de laboratorio	4,00	0,50	\$ 103,00	1	\$ 721,0
Jefe de logística	4,00	0,50	\$ 103,00	1	\$ 721,0
Mantenimiento eléctrico- mecánico	4,00	0,50	\$ 103,00	1	\$ 721,0
Jefe de maní runner	4,00	0,50	\$ 103,00	1	\$ 721,0
Jefe de maní blanqueado - tostado	4,00	0,50	\$ 103,00	1	\$ 721,0
Administración-balanza	10,00	2,50	\$ 58,00	1	\$ 1.160,0
Asistente de laboratorio	10,00	2,50	\$ 58,00	0	\$ 0,0
Limpieza y picoteo	10,00	2,50	\$ 58,00	11	\$ 12.760,0
Producción pre-limpieza y descascaradora	10,00	2,50	\$ 58,00	3	\$ 3.480,0
Armado-carga de lotes en bolsas	10,00	2,50	\$ 58,00	10	\$ 11.600,0
Exterior	10,00	2,50	\$ 58,00	2	\$ 2.320,0
Exterior descarga	10,00	2,50	\$ 58,00	2	\$ 2.320,0
Depósito	10,00	2,50	\$ 58,00	2	\$ 2.320,0
Abastecimiento descascaradora	10,00	2,50	\$ 58,00	1	\$ 1.160,0
Operario de maní confitería	10,00	2,50	\$ 58,00	6	\$ 6.960,0
Operario de maní blanqueado	10,00	2,50	\$ 58,00	4	\$ 4.640,0
Operario de maní tostado	10,00	2,50	\$ 58,00	5	\$ 5.800,0
TOTAL POR MES (horas extras)	\$ 239.444				
TOTAL POR LOS CUATRO MESES	\$ 957.776				

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente la organización incurre en aproximadamente 8 horas mensuales por cada encargado de área (7 superiores) en período julio-marzo, y 18 horas mensuales durante el período de cosecha. Al mes, le implica a la organización un costo mensual de horas extras por personal jerárquico equivalente a \$ 9.156 durante el período normal y \$21.364 en el período de cosecha.

En el caso de los operarios, las horas extras en el período julio-marzo son de aproximadamente 12 horas mensuales por cada operario de la planta (total de 47 empleados). En el período de cosecha, ascienden a 40 horas mensuales de lunes a viernes, y



se agregan dos horas y media los días sábados. Al mes, le implica a la organización un costo de \$49.068 en período normal y de \$218.080 en período de cosecha.

Se recuerda que por motivos de falta de documentación respaldatoria por parte de la empresa, los cálculos se han hecho en base a datos estimativos comentados por los superiores. Se observará que todos los puestos de operario poseen la misma cantidad de horas extras, así como los superiores entre sí. El cuadro se confecciona únicamente con la intención de estimar el número total de horas extras realizadas y el costo que las mismas generan.

Por otro lado, para determinar la real necesidad de horas extras por puesto de trabajo, se la evaluó con la empresa líder a la que se visitó. Se pudo observar que la misma no necesita de la realización de horas extras durante el período normal. Respecto al período de cosecha, afirman que las horas extras son necesarias ya que se trata de un trabajo muy intenso durante esos meses, y que en la gran mayoría de los casos se necesita que toda la planta funcione por esas horas, debido a su correlatividad entre actividades. En cuanto a cantidad de horas realizadas, las mismas se corresponden en un 30% menos de horas extras realizadas.

A modo de resumen, se expone el siguiente cuadro descriptivo de la situación actual por rango jerárquico:



PERÍODO NORMAL (Julio - Febrero)						
<i>Rango jerárquico</i>	<i>Horas extras al 50% por semana(c/u)</i>	<i>Horas extras al 100% por semana(c/u)</i>	<i>Valor hora de trabajo</i>	<i>Cantidad de ocupantes</i>	<i>Total por mes</i>	<i>Total anual</i>
Responsable de planta	2,00	0,00	\$ 145,00	1	\$ 1.740,0	\$ 13.920,0
Responsable de área	2,00	0,00	\$ 103,00	6	\$ 7.416,0	\$ 59.328,0
Operarios	3,00	0,00	\$ 58,00	47	\$ 49.068,0	\$ 392.544,0
Total por período normal:						\$ 465.792,0

PERÍODO COSECHA (Marzo-Junio)						
<i>Rango jerárquico</i>	<i>Horas extras al 50% por semana(c/u)</i>	<i>Horas extras al 100% por semana(c/u)</i>	<i>Valor hora de trabajo</i>	<i>Cantidad de ocupantes</i>	<i>Total por mes</i>	<i>Total anual</i>
Responsable de planta	4,00	0,50	\$ 145,00	1	\$ 4.060,0	\$ 16.240,0
Responsable de área	4,00	0,50	\$ 103,00	6	\$ 17.304,0	\$ 69.216,0
Operarios	10,00	2,50	\$ 58,00	47	\$ 218.080,0	\$ 872.320,0
Total por cosecha:						\$ 957.776,0

TOTAL EN EL AÑO	\$ 1.423.568,0
Cantidad de empleados actuales	54

Si se hiciera un cálculo anual, el costo total por horas extras equivaldría a un total de \$1.423.568. Los valores son excesivos, ya que ninguna empresa de su mismo rubro recurre a tal número de horas extras. Es normal que en período de cosecha aumente la cantidad de horas extras, pero no es necesario que el número sea tan elevado. Normalmente todos los puestos trabajan los sábados por la tarde en este período, de manera que tenemos que considerar el valor hora sumado al 100%.

Por otro lado, en el período normal se incurre a numerosas y muy costosas horas extras innecesariamente, ya que el hecho de realizarlas se debe a que no se logran cumplimentar las actividades estipuladas. Se debe tener en cuenta que no sólo hablamos del “valor hora del puesto de trabajo” sino que además se les incluye el 50% más que contempla la legislación argentina. Uno de los representantes de la empresa líder, durante la visita, comentó que se aplican controles en los cuales el operario eleva informes semanales con información respecto al sub-área que corresponda (información de producción,



personal que lo emite, situaciones inesperadas de la semana, etc.). Particularmente en este caso, no sólo sería necesario implementar la elevación de informes como directriz, sino también la realización de controles personales en la planta por parte de supervisores y la emisión de informes por parte de estos al gerente general. Teniendo en cuenta la problemática que presenta esta organización con respecto a las horas extras, sería importante controlar el uso de horas extras mediante informes y controles personales para que las mismas se realicen en casos estrictamente necesarios.

Plantilla de Personal

La dotación de empleados es inadecuada con respecto a la cantidad de actividades a realizar, lo cual probablemente sea consecuencia tanto del último cambio tecnológico, como de la política que ha venido llevando a cabo la empresa. Si se optara por seguir implementando la misma política se lograría reducir los costos fijos en el corto plazo, pero no se solucionaría el problema de mediano y largo plazo.

Las empresas agrícola industrial con maquinaria tecnológica, se caracterizan por poseer puestos muy especializados y con bajos niveles de instrucción. De esta manera, en condiciones normales debe reservarse una mínima cantidad de empleados por puesto. La empresa líder visitada comentó acerca de la importancia que tiene distribuir la plantilla de personal de manera que no se generen cuellos de botella, principalmente en descarga de camiones a la planta, envasado, en cambios de líneas de productos; los cuales son momentos dónde se mueve el producto en grandes volúmenes. Cabe recordar que se trata de un proceso productivo en línea desde donde se obtienen tres productos a partir de una misma materia prima.



Por un lado, se recomendó la utilización de puestos tales como “team leader”, muy utilizados en esta empresa, quienes son los encargados de coordinar el trabajo del grupo. Estos puestos, tales como aquellos de líneas jerárquicas superiores, deben ocuparse sólo por una persona. Por otro lado, se aconsejó que en la producción de maní confitería no se destinen más de cinco ocupantes al puesto, ya que en tal caso habría un excedente de personal a cargo. Respecto de actividades tales como descarga, laboratorio y envasado: siendo actividades que dependen del volumen de producción, simplemente se nos ha orientado. Se aconsejó, para una empresa PyMEs, alrededor de dos personas en laboratorio, y alrededor de cuatro personas en descarga.

Teniendo en cuenta la información a la que se pudo acceder, y considerando la trayectoria y exigencia de tal empresa, se determina la posibilidad de reducir la plantilla actual podría en un 25% aproximadamente, logrando una dotación adecuada. Según lo comentado, la empresa sería capaz de cumplir con las actividades en la fecha determinada, de la mejor manera posible.

Se calcula que el 61% de la plantilla posee una antigüedad igual o mayor a 6 años, y se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- en administración: un licenciado en administración a cargo del puesto “responsable en administración”, una persona con título secundario completo en “administración-balanza”.
- en calidad: una analista química como “responsable de laboratorio”, once mujeres en “limpieza y picoteo”, tres hombres en “producción pre-limpieza y descascaradora”.



- en logística: una persona a cargo de “jefe de logística”, diez en “armado-carga de lotes en bolsas”, dos en “exterior”, dos en “exterior descarga”, dos en “depósito” y una en “abastecimiento descascaradora”.
- en mantenimiento: un ingeniero mecánico en “mantenimiento eléctrico-mecánico”
- en producción: una persona como “jefe de maní confitería/runner”, una como “jefe de producción blanchado-tostado”, seis personas en “operario maní confitería, cuatro en “operario maní blanchado” y, finalmente, dos personas en “operario maní tostado”.

Se han asignado las personas a los puestos de manera muy informal, priorizando áreas como producción y olvidando casi por completo el área de mantenimiento. En el nivel jerárquico, el responsable de mantenimiento afirmó sentirse muy agobiado por la cantidad de tareas que se le han venido sumando con el tiempo. Existe personal capacitado ocupando puestos muy especializados y viceversa. No sólo se ha olvidado de áreas muy importantes, sino que se ha dejado al margen la parte cualitativa de la plantilla. (*Véase Anexo 6: Información cuantitativa y cualitativa de plantilla*)

Efectos en el desempeño del personal

El total de los entrevistados consideran al desempeño de los empleados entre bueno y regular. Si bien sus explicaciones difieren, todos coinciden en que la distribución actual de tareas incide en el comportamiento de los mismos; por lo cual lo consideran principal causante de la realización de horas extras. (*Véase Anexo 2: Entrevistas*)

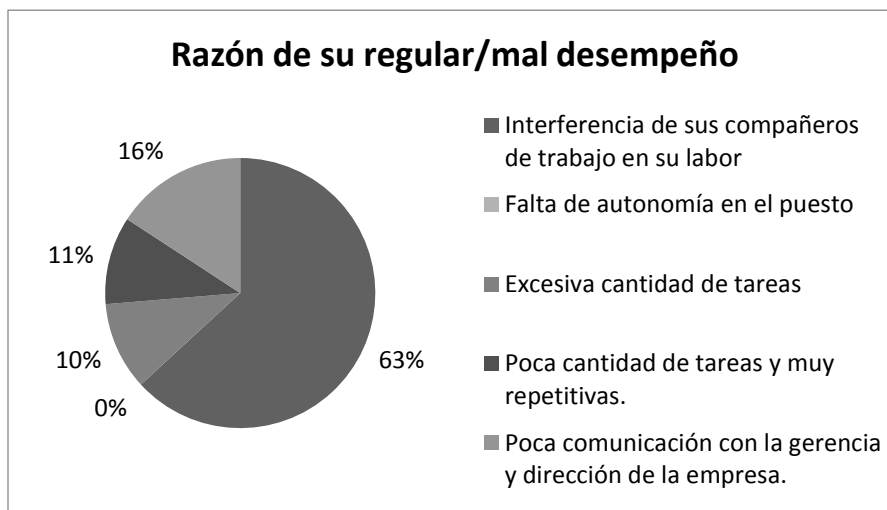


En cuanto a una percepción subjetiva que realiza cada empleado acerca de su desempeño, se obtuvo que la mayoría de las personas lo consideran entre muy bueno o regular. Si bien la cantidad de respuestas susceptibles de ser consideradas “positivas” son varias, las consideradas “negativas” superan a las anteriores; de tal forma que fue necesario analizarlo en profundidad.

A las personas que respondieron a la pregunta anterior con las respuestas c y d, es decir, las correspondientes a “Regular” y “Malo” (52%); se les preguntó si estaría dentro de las posibilidades mejorar su desempeño. De tal porcentaje, sólo el 11% afirmó que no cambiaría su desempeño actual. Tal respuesta resulta ser determinantes para afirmar que existen posibilidades de mejorar el desempeño; esto será así siempre y cuando se modifique lo que los operarios perciben como insatisfactorio.

Se pudo determinar que dentro de las cinco respuestas posibles, la mayoría de las personas optaron por la interferencia de sus compañeros de trabajo en su labor. El resto de las respuestas también resultaron electas salvo la opción relativa a “falta de autonomía en el puesto”.

Figura 12





Fuente: Elaboración propia

Los empleados se encontrarían motivados para mejorar su desempeño si se tuviera en cuenta la posibilidad de ser transferido, en caso de recibir capacitaciones. Casi el 80% de los encuestados estarían dispuestos a instruirse con el objetivo de ser transferidos, de modo que, a su vez, puede inferirse una buena predisposición a recibir cambios en esta materia.



Conclusiones diagnósticas

Análisis FODA

Se han determinado las características principales en cuanto a las variables:

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en relación a gestión los recursos humanos del área de planta. A continuación se exponen brevemente:

Fortalezas:

- Personal motivado, en busca de mejoras.
- Operarios enfocados en mantener relaciones positivas con compañeros de trabajo, en busca de un buen clima laboral.
- Interés del personal por obtener mayores conocimientos.
- Cuenta con la posibilidad de financiarse internamente para desarrollar proyectos.

Oportunidades:

- No existe en la legislación argentina ningún tope frente a reducciones de plantilla.
- Posibilidad de establecer relación con otras empresas maniseras de larga trayectoria y participación en el mercado.

Debilidades:

- Distribución inequitativa de actividades y responsabilidades entre los puestos de trabajo.
- Excesivo número de horas extras realizadas.
- Falta de capacitación y desarrollo del personal.



- Excesiva dotación de empleados
- Falta de integración de personas a planes y programas.
- Falta de comunicación formal.
- Falta de conocimiento sobre cómo desenvolverse frente a innovaciones tecnológicas
- Necesidad de contar con financiación propia para un proyecto que incluya reducción de plantilla.

Amenazas:

- Falta de personal calificado en la zona.
- Continuas innovaciones tecnológicas que requieren una rápida capacidad rápida de adaptación.
- Existencia de numerosas empresas del mismo rubro que demandan personal de similares características.

Conclusiones FODA

Una falta de estructuración formal de los puestos de trabajo, sumado a la falta de control por parte de sus supervisores, ha impactado negativamente los costos remunerativos de la empresa. Tanto el desempeño de los empleados como la utilización de horas extras se vieron afectados de manera directa.

La organización siempre dejó al margen la formalidad en cuanto a la gestión de sus recursos humanos. Algunos puestos llegaron a encargarse de una excesiva cantidad de tareas, mientras que otros, actividades muy acotadas. La distribución de las actividades en



los puestos no resultó ser correcta, ya sea porque no se les brindó la autonomía que corresponde a cada puesto de trabajo, o bien porque las actividades asignadas no guardaron relación con la naturaleza del puesto. Algunos puestos contienen, en algunos puntos, las mismas actividades a desarrollar; esto provoca que algunas de ellas queden sin hacer ya que constituyen una responsabilidad de todos, y a la vez de ninguno de ellos en particular.

La organización, al percatarse del regular/mal desempeño de sus empleados, ha incurrido en costos totalmente innecesarios al tomar como método el hecho de recurrir a horas extras. No es un dato menor que ninguna empresa de su mismo rubro recurre a la contratación de tantas horas extra-laborales. Los resultados de este método resultan en pérdidas que impiden que la organización siga invirtiendo en tecnología, en sus recursos humanos, o en aquellas debilidades que debiera fortalecer.

La dotación de empleados es excesiva debido a la cantidad y cualidad de los puestos de trabajo, propios de una empresa agrícola en continua innovación tecnológica. La última inversión en este rubro trajo aparejada que once empleadas que ocupaban el puesto de “Limpieza y Picoteo” se encuentren realizando el 50% de su trabajo. El 50% restante de actividades resultaron obsoletas por haber sido sustituidas por maquinarias. La dotación actual representa un egreso anual por gasto en personal de **\$ 7.982.832**, correspondiente a una dotación que podría reducirse generando una disminución en los costos fijos remunerativos de un 25%. Dicha reducción ubicaría a la empresa en la misma relación costo remunerativo/costo total que presentan otras empresas maniseras.

El número excesivo de horas extras se refleja en los costos percibidos por la empresa. En el período normal, el cual consta de 8 meses, se invierte un total de \$ **465.792,00**. En el período de cosecha, correspondiente a los 4 meses restantes para cumplimentar el



año calendario, se invierte un total de **\$ 957.776,00**. Lógicamente, se puede concluir en que la organización incurre en un costo total de **\$1.423.568,00** anuales en dicha materia; monto que podría reducirse indefectiblemente en un porcentaje aproximado del 27%.

El objetivo de la empresa radica en implementar una estrategia de reducción de costos por área para lograr mayor rentabilidad en el plazo de 1 a 2 años. A su vez, se detecta la necesidad de una reestructuración formal de los puestos de trabajo con el objetivo de sostener la reducción de costos que anhela.



Capítulo 5



Introducción y fundamentación de la propuesta

Frente al diagnóstico de una estructura ineficiente de recursos humanos, se propone realizar una reestructuración organizativa del área de planta con el objetivo de reducir los costos fijos y el número de horas extras realizadas. Teniendo en cuenta que la reestructuración por sí sola no libera la posibilidad de que las horas extras sigan realizándose por conveniencia, se propone además, el control.

Una reestructuración implica el rediseño de los puestos de trabajo. Con ello, se determina las actividades por las que deberá hacerse responsable su respectivo ocupante. La cantidad de actividades por puesto están determinadas de forma tal que la jornada laboral de ocho horas sea suficiente para la realización de su actividad. Con ello se pretende eliminar la superposición de tareas, la falta de autonomía y la distribución arbitraria de actividades. Además, se fija el contexto de cada puesto, determinando su línea jerárquica directa y aquellos puestos con los que debe mantener contacto para finalizar su trabajo. Es importante que los ocupantes sepan a quién deben responder, para evitar superposición de tareas, directivas, entre otras cosas.

Se espera que frente a un trabajo organizado y con un mayor control se logre mejorar el desempeño que presentan los empleados. El mismo se medirá en función de la repercusión en el número de horas extras realizadas, lo cual se pretende evitar con la implementación de la propuesta. Los empleados serían guiados a desempeñar su labor con actividades y responsabilidades bien definidas, evitando la insatisfacción generada por la interposición de trabajo o discusiones, pero además con controles que permitan detectar y resolver situaciones en el momento en el que se producen.



Las horas extras se reducirían en un porcentaje equivalente al 27,2%, ya que se pretende lograr que los empleados finalicen su trabajo en el horario estipulado. En el período de cosecha, si bien las horas extra-laborales no pueden evitarse, se pretende realizar las mínimas e indispensables. Tanto para período normal como para período de cosecha, se consideraron los consejos de una empresa líder de la región, a quien se le respeta su trayectoria y experiencia.

Con respecto a la plantilla de personal, se producirá una reubicación de los ocupantes entre los puestos de trabajo. En algunos casos resulta necesario la realización de capacitaciones, por tratarse de actividades que se realizan por primera vez. Al corresponder a actividades tan técnicas y específicas, las capacitaciones estarán a cargo de los responsables de área. Lo que se pretende con dicha actividad es que las personas se fijen para los puestos y no los puestos para las personas.

En cuanto a la dotación de empleados, se reducirá en un 25% en dos etapas, lo cual equivale a 14 empleados. De estos catorce, cinco se desvinculan de la empresa en el mismo mes en que se realiza la distribución de plantilla en los nuevos puestos de trabajo, mientras que los nueve restantes se desvinculan el mes siguiente. Los cinco primeros se despedirán con anterioridad ya que se trata de puestos que debido a innovaciones tecnológicas han quedado obsoletos y realizan una misma actividad (Ex ocupantes del puesto Limpieza-Picoteo); como dichas personas no serán asignadas a otros puestos de trabajo, se realiza en el mismo mes con el fin de evitar que continúen erogaciones innecesarias. El mes siguiente se reduce la plantilla por el 64% restante (de los catorce a despedir). La reducción de personal no se propone en un plazo mayor ya que se necesita que el personal se encuentre



desvinculado de la empresa antes de que se lleve a cabo la reestructuración propiamente dicha.

Por último, teniendo en cuenta los objetivos económicos y de gestión de la empresa, se lograría cumplir con los dos factores más nombrados en las entrevistas. Por un lado, se mejoraría el desempeño de los empleados logrando una reducción de horas extras; y por otro, se reducirían considerablemente los costos fijos al fijar una dotación de empleados adecuada al nivel de desarrollo y naturaleza de la actividad.



Objetivos de intervención

Objetivo general

Rediseñar la estructura organizativa del área de planta, con el objetivo de lograr una reducción del 27,2% de horas extras anuales realizadas, equivalente en dinero a \$ 1.034.984,00 y una disminución en los costos remunerativos fijos del 25%, equivalente en dinero a \$ 1.912.768,00 por año, en el plazo de uno a dos años.

Objetivos específicos

Rediseñar el 100% de los puestos de planta conformando no más de 20 nuevos puestos definidos acorde a la propuesta de reducción del 27,2% de horas extras, en un plazo de cuatro días.

Elaborar una descripción de puesto por cada puesto capaz de describir alcance y amplitud de puestos de trabajo y especificaciones del mismo, en el plazo de 9 días.

Reasignar a los puestos de trabajo, el personal con mayor nivel de instrucción y mayor antigüedad en la empresa, en un plazo de cuatro días.

Reducir la dotación de empleados y por tanto, los costos fijos, en un porcentaje no menor al 25%, en el plazo de 30 días.

Informar personalmente al personal jerárquico y operarios sobre el rediseño, y procedimiento de control que será necesario implementar para lograr un óptimo resultado, en el plazo de 40 días a partir del inicio del proyecto.



Fundamentación de los objetivos de la propuesta

La elección de la alternativa de reestructuración está dada ya que permite dar una solución integral a la problemática que actualmente enfrenta la empresa. Con dicha propuesta, no sólo se busca una reducción de costos, sino también una organización tal de los puestos de trabajo que le permitan al empleado desempeñarse eficientemente, la aplicación de controles para evitar la adopción de horas extras como método por simple conveniencia o desconocimiento, entre otras cuestiones. A continuación se detalla la justificación correspondiente a cada objetivo de la propuesta.

Con respecto al rediseño de los puestos de planta, el mismo se encuentra justificado por permitir una solución a la estructuración informal que presenta la misma. El rediseño permite ajustar las actividades a los puestos, de manera que se logra distribuirlas según su naturaleza. Al realizarlo de una manera organizada, permite que el empleado conozca con exactitud sus tareas y responsabilidades. Implica aprovechar el tiempo y disminuir el uso de horas extras, disminuyendo los costos al mismo tiempo que mejora el desempeño de los empleados.

Por otro lado, las descripciones de puestos vienen dadas por la necesidad de plasmar dicho rediseño en algún tipo de documentación. El mismo permite corroborar, en caso de duda, qué puesto es responsable de una determinada actividad. La descripción de puesto es una herramienta de gestión de los recursos humanos, que también se utiliza en el resto de las actividades del área. Por ende, no sólo eliminaría controversias sino que además, abriría las puertas para comenzar a formalizar la gestión de sus recursos humanos. Las descripciones representan un paso más hacia la idea de comenzar a certificar Normas ISO 9000 y 9001, lo cual es un proyecto de la empresa.



La reasignación del recurso humano implica ocupar aquellas vacantes que pudieran surgir, como consecuencia del rediseño, de la manera más eficiente posible. Se asignan las personas más idóneas para desempeñar cada puesto. La importancia de la reasignación está dada debido a que, más allá de rediseñar eficientemente los puestos, debe existir personal con conocimientos que se necesiten para cada caso. De lo contrario, nada de ello produciría demasiados cambios. Por otro lado, las personas que no hayan sido asignadas a los puestos reestructurados, formarán parte de la reducción de plantilla.

La reducción de costos en el área de recursos humanos está dada por el objetivo actual de la empresa. Se pretende encontrar una solución que, además de reorganizar la empresa mejorando el desempeño de los empleados, permita reducir los costos de manera duradera.

Informar y explicar a toda la organización sobre el rediseño tiene distintas ventajas. Principalmente permite hacerle conocer a los empleados acerca del rediseño. También se utiliza para informarles sobre las tareas y responsabilidades que han quedado definitivamente asignadas a su puesto correspondiente. En una propuesta de esta calidad la comunicación es muy importante, ya que los empleados son quienes primariamente deben conocer de qué trata.

La importancia de un control periódico es importante, no sólo a efectos de determinar si el cambio estructural que se produjo ha sido asimilado correctamente, sino que debería tomarse como filosofía por parte de los superiores. Exigirles a los empleados retroalimentación acerca de la producción, de su trabajo en particular, y la justificación de



horas extras realizadas permite detectar puntos débiles de la empresa que deben atacarse y que probablemente estén produciendo gastos innecesarios.

Aspectos específicos de la propuesta

Etapa estratégica

Desarrollar una estructura de 20 puestos de trabajo adaptada a una reducción del 27,2% de horas extras realizadas.

Determinar la dotación de personal necesaria para cubrir vacantes de la nueva estructura, la cual debe ajustarse a la reducción de costos del 25% propuesta.

Analizar rentabilidad económica del proyecto.

Comunicar a toda la organización sobre los cambios obtenidos, realizando primeramente una reunión general informativa sumado a posteriores reuniones individuales.

Etapa táctica

Para desarrollar una estructura de 20 puestos adaptada a una reducción del 27,2% de horas extras, se emplearán las siguientes tácticas:

1. Comparar las descripciones de puestos entre sí y con descripciones de la empresa líder. Detectar incompatibilidades.
2. Distribuir actividades en 20 puestos nuevos, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de las mismas, con el objetivo de reducir las horas extras a realizar en un 27,2%. Crear puestos nuevos y eliminar obsoletos.



3. Describir los puestos de trabajo y denominar adecuadamente cada puesto.
4. Realizar 6 reuniones individuales con los 6 actuales responsables de planta para controlar el trabajo realizado/ disipar dudas.
5. Elaborar un organigrama actualizado.

El encargado de realizar dichas tácticas será el “Licenciado en Administración”.

Tarea	Horas presupuestadas	
	<i>Licenciado en Administración</i>	<i>Responsables de Área</i>
1	2hs	0hs
2	7hs	0hs
3	10hs	0hs
4	9hs	1hs 30min c/u
5	1hs	0hs

Valor hora de trabajo de Lic. En Adm.	\$320
Valor hora de trabajo personal jerárquico	\$103

Total a invertir: \$ 9.413,90

Punto de control: existencia de 20 descripciones de puestos organizadas y detalladas para cada puesto de planta.



Para determinar la dotación de personal necesaria para cubrir vacantes de la nueva estructura, la cual debe ajustarse a la reducción de costos del 25% propuesta, se deberá:

1. Determinar características de la plantilla. Personas con mayor nivel de instrucción y antigüedad. Correspondencia con perfiles descriptos. Se fija personal a desvincular, el cual se debe corresponder a la reducción del 25% de costos fijos.
2. Asignación de recursos humanos a los puestos. Realizar recibos de haberes para formalizar el despido de los mismos.
3. Determinar la necesidad de capacitar al personal actual.

El encargado de realizar dichas tácticas será el “Licenciado en Administración”.

Tarea	Horas presupuestadas	
	<i>Licenciado en Administración</i>	<i>Responsables de Área</i>
1	3hs	0hs
2	3hs	0hs
3	1hs	0hs

Valor hora de trabajo de Lic. En Adm.	\$320
Valor hora de trabajo personal jerárquico	\$103

Total a invertir: \$ 2.240

Punto de control: reducción de plantilla equivalente al 25%. Personal redistribuido en los nuevos puestos de trabajo.



Para analizar la rentabilidad del proyecto, se deberá:

1. Desarrollar flujos de fondos pertinentes, incluyendo todas las variables analizadas con respecto a: sueldos, horas extras, reducción de plantilla, honorarios del Lic. En Administración.
2. Calcular variables: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), PRD (Período de Recupero Descontado) y PR (Período de Recupero).

El encargado de realizar dichas tácticas será el “Licenciado en Administración”.

Tarea	Horas presupuestadas	
	<i>Licenciado en Administración</i>	<i>Responsables de Área</i>
1	4hs	0hs
2	2hs	0hs

Valor hora de trabajo del Lic. En Adm.	\$320
Valor hora de trabajo personal jerárquico	\$103

Total a invertir: \$ 1.920

Punto de control: Resultado de la aplicación de variables económicas.



Para comunicar a toda la organización sobre los cambios obtenidos, se deberán aplicar las siguientes tácticas:

1. Realizar una reunión general dirigido a todos los responsables de área de la planta, con el fin de comentarles sobre la actividad en cuestión. Se entregarán las descripciones de puestos a los mismos. Se permitirá la posibilidad de que cada superior analice las mismas, consultando en caso de duda.
2. Realizar reuniones individuales por *puestos de trabajo*. Estarán a cargo de los responsables de cada área para informarles sobre los cambios realizados (nuevas tareas/nuevos puestos que le competan). Se les entregará una copia de las actividades de las cuales será responsable.
3. Aplicar y analizar una encuesta con el fin de determinar la aprehensión de los mismos sobre el tema en cuestión. Se aplica sobre todos los operarios de planta.

El encargado de realizarlas será el Licenciado en Administración.

Tarea	Horas presupuestadas		
	<i>Licenciado en Administración</i>	<i>Responsables de Área</i>	<i>Operarios</i>
1	3hs	3hs c/u	0hs
2	0hs	2hs c/u	30min c/u
3	10hs	0hs	0hs

Trabajo final de Administración



Valor hora de trabajo de Lic. En Adm.	\$320
Valor hora de trabajo personal jerárquico	\$103
Valor hora de trabajo de operarios	\$58

Total a invertir: \$ 4.704

Punto de control: existencia de datos resultantes de dichas encuestas.



Etapa presupuestaria

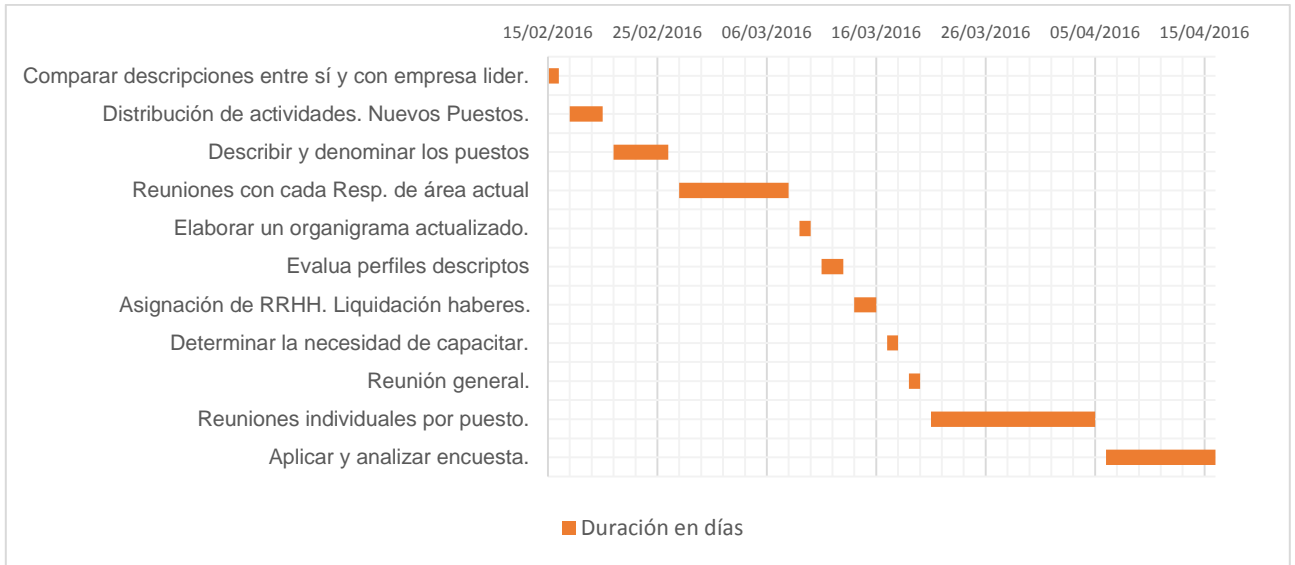
Figura 14

PRESUPUESTO					
COSTOS DIRECTOS					
Materiales Directos (MD)					
		Unidad	Cantidad necesaria	Precio unitario	Precio total
Materiales didácticos					\$ 610,00
Telefonía e internet					\$ 400,00
Mano de Obra Directa (MOD)					
		Unidad	Cantidad necesaria	Precio unitario	Precio total
Licenciado en Administración	1	x hora	55	\$ 320,00	\$ 17.600,00
Responsables de área	4	x hora	6,3	\$ 103,00	\$ 2.595,60
Operarios/Asistentes	35	x hora	0,5	\$ 58,00	\$ 1.015,00
COSTOS INDIRECTOS					
Gastos indirectos de fabricación					
		Unidad	Cantidad necesaria	Precio unitario	Precio total
Viáticos					\$ 1.200,00
<i>COSTO TOTAL :</i>					
				\$ 23.421	

Fuente: Elaboración Propia



Diagrama de Gantt





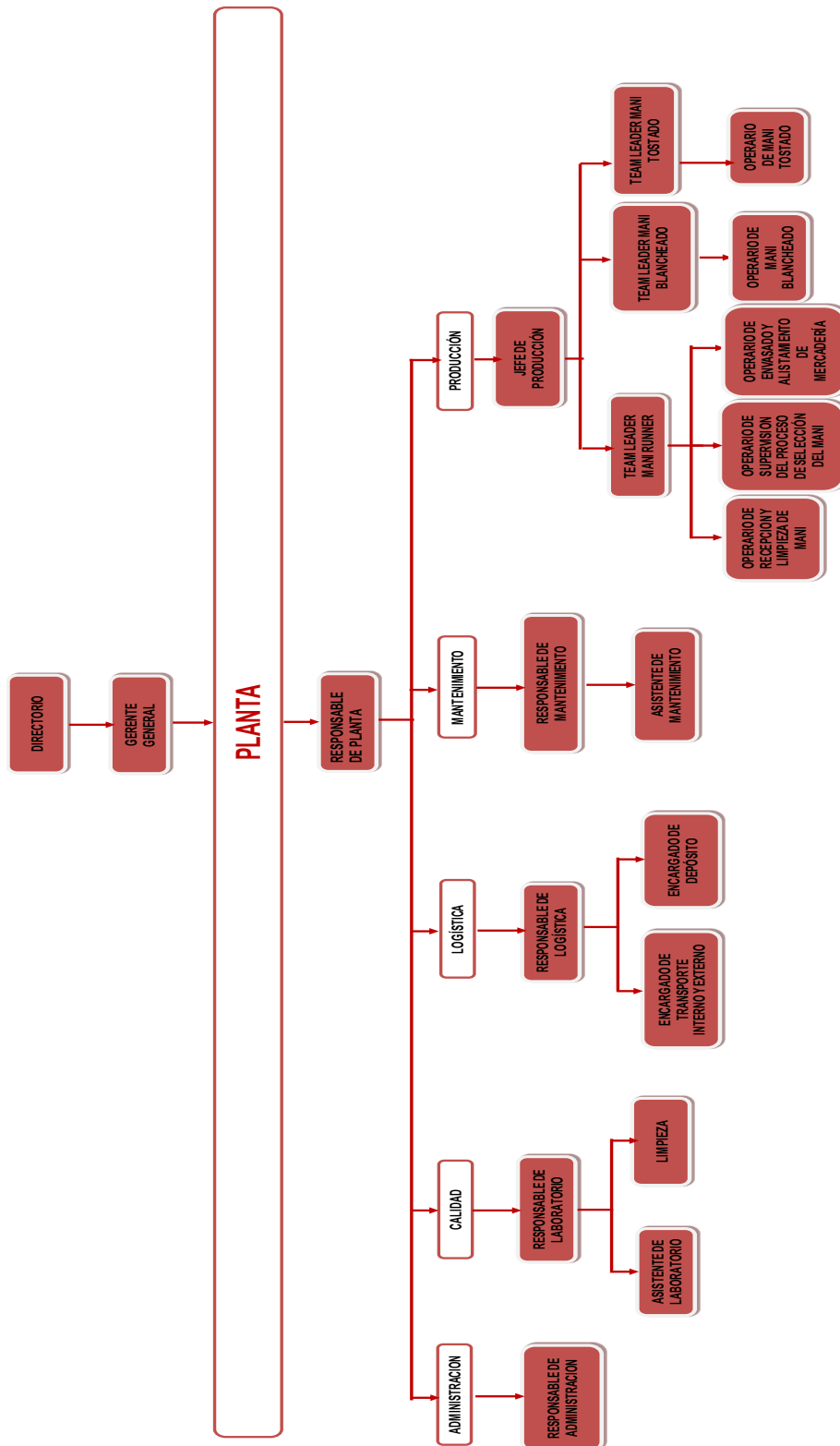
Propuesta de re-diseño

La propuesta consiste en la reducción de la plantilla actual y en un cambio estructural del área de planta que ayude a mantener la disminución de los costos fijos. En cuanto al cambio estructura, al rediseñar los puestos se consideraron aspectos tales como: el organigrama, distribución de actividades y autonomía en cada puesto de trabajo, distribución de la plantilla y comunicación de dicha propuesta.

Organigrama luego de la propuesta

Se propone, a nivel de organigrama, la siguiente estructura:

Figura 17



Fuente: Elaboración Propia



Distribución de actividades luego de la propuesta

En cuanto a cada área/departamento en particular, se plantea:

Administración: la unificación de dos puestos que, en cuanto al grado de responsabilidades y autonomía que presentan, se encuentra en amplias posibilidades de conformar un solo puesto de trabajo. Se considera la existencia de un área administrativa mayor fuera de la planta, y la existencia de actividades reiteradas en ambos puestos, sumado a la presencia de actividades que no le competen. (*Véase Anexo 7: “Descripciones de puesto de la propuesta”*)

Calidad: la supresión del puesto “Producción pre-limpieza y descascaradora” de ésta área, debido a que no representa un puesto que pudiera recibir directivas del responsable de laboratorio por la naturaleza de su actividad. Además, el puesto de “limpieza y picoteo” se sustituiría por “limpieza” considerando las actividades obsoletas resultantes del último cambio tecnológico implementado por la empresa. A nivel general, el puesto de “responsable de laboratorio”, “asistente de laboratorio” y “limpieza”; serían rediseñados en cuanto a la cantidad y calidad de las actividades asignadas, redistribuyéndolas de acuerdo a la naturaleza de sus actividades. (*Véase Anexo 7: “Descripciones de puesto de la propuesta”*).

Logística: se re-denomina el puesto de “Jefe de logística” por el de “Responsable de logística” y se reconsidera la naturaleza de las actividades propuestas. Igual sucede en el caso de los puestos a cargo, donde se eliminan los puestos correspondientes a “Armado-carga de lotes en bolsas”, “Exterior”, “Exterior-descarga” y “Abastecimiento descascaradora”; ya sea por su extremada especialización de tareas, o por no existir grandes



diferencias entre las actividades comprendidas. En su lugar, surgen dos nuevos puestos de trabajo que se relacionan directamente con dicho departamento: “Encargado de transporte interno y externo” y “Encargado del depósito”. (*Véase Anexo 7: “Descripciones de puesto de la propuesta”*).

Mantenimiento: la redistribución de actividades y autonomía del puesto “Mantenimiento eléctrico-mecánico” en dos puestos distintos, a saber: “Responsable de mantenimiento” y “Asistente de mantenimiento”. Se consideró la excesiva cantidad de tareas que presentaba el mismo anteriormente, y la imposibilidad de su ocupante de realizar las actividades a tiempo. (*Véase Anexo 7: “Descripciones de puesto de la propuesta”*).

Producción: la reestructuración total de todos los puestos que incluye dicha área. Se considera la posibilidad de crear un “Responsable de producción” encargado del proceso de los tres tipos de maní. A su vez, con el objetivo de delegar responsabilidades, se propone la creación de tres puestos de “Team Leader” para cada tipo de maní respectivamente. Se determina dicha denominación y no otra, debido a las características propias del mismo: teniendo en cuenta que sustituye a sus compañeros en caso de ausencia de los mismos, lo cual los lleva a reconsiderar su nivel de ausentismo, entre otras cosas. Se redistribuyeron las actividades y se asignaron todas aquellas referidas a la naturaleza de actividad, siempre teniendo en cuenta una medida cantidad de tareas y responsabilidades. En cuanto a los puestos de operario, la tríada fue rediseñada considerando la falta de especificación de las tareas a realizar, teniendo en cuenta el proceso productivo del maní. Se propone la supresión del puesto de “Operario de maní confitería”, para crear en su lugar tres nuevos: “Operario de recepción y limpieza de maní”, “Operario de supervisión del proceso de



selección del maní” y “Operario encargado del envasado y alistamiento de maní runner”.

(Véase Anexo 7: “Descripciones de puesto de la propuesta”).

En todos los casos se consideró la comunicación formal, asignándoles a cada puesto el deber de redactar informes diarios/semanales según el caso y comunicar a quién corresponda, tal como lo realiza la empresa líder.

Reasignación de la plantilla

Respecto a la distribución de la plantilla, la misma se planteó teniendo en cuenta, como ya se comentó anteriormente, con el objetivo de reducir el 25% de los costos remunerativos fijos del área de planta. Además, para realizarlo, se evaluó el nivel de instrucción actual de cada empleado y el puesto anterior que ocupaba, de la siguiente manera: *(Véase Anexo 6: “Información cuantitativa y cualitativa de la plantilla”)*

Administración: El puesto de “Responsable de administración” sería ocupada por solo una persona, y la más apta para ello es el Operario 8 quien posee título universitario completo de Licenciado en Administración. El mismo ya ocupaba el puesto de responsable de administración.

Calidad: Respecto al puesto de “Responsable de laboratorio”, el mismo seguiría siendo ocupado por el Operario 9, quien resulta ser apto debido a poseer título incompleto de Analista químico. El puesto de “Asistente de laboratorio” se ocuparía por dos personas, en este caso: Operario 6 y Operario 30. Ambos poseen título secundario completo proveniente de un instituto técnico, poseen título de Técnicos químicos.



Por último, el puesto de “Limpieza” será desempeñado por 4 hombres y 4 mujeres. En este caso, se tomarían, como personal femenino: Operario 48, Operario 47, Operario 40 y Operario 39; y por otro lado, Operario 31, Operario 36, Operario 46 y Operario 51. En cuanto a la elección del sexo femenino, se seleccionó dentro de las que actualmente ocupan dicho puesto. Se buscó que la mayoría presentara título secundario completo, lo cual les permitiría seguir mejorando dentro de la empresa. Por el lado masculino, se consideró aquellas personas que se ubican en los puestos de “Exterior” y “Exterior descarga”, encargados de la limpieza exterior de la planta.

Logística: En cuanto al responsable de logística, se propone mantener el mismo ocupante del puesto (Operario 7) debido a su experiencia en la materia. El mismo posee título secundario completo y resulta apto para desempeñarlo. Respecto al puesto de “Encargado de transporte interno y externo”, el mismo será ocupado por dos personas. Se consideraron al Operario 42 y Operario 21. Se tiene en cuenta que el primero posee título secundario completo y ya se encontraba en el área de logística bajo las directivas del mismo jefe.

En cuanto al segundo se considera, además de tener título secundario completo, el hecho de ocupar actualmente el puesto de “Administración balanza”. El mismo contiene un gran porcentaje de las actividades que incluye este nuevo puesto de trabajo, de forma que no se necesitaría capacitarlo. Por último, en cuanto al depósito, el mismo solo se ocuparía por una persona, quien sería uno de los dos ocupantes actuales. El Operario 28 con título secundario completo y experiencia en la materia resulta apto para el desempeño del mismo.



Mantenimiento: Por el área de mantenimiento, el puesto de “Responsable de mantenimiento” sería ocupado por el Operario 17 (Ingeniero mecánico) quien actualmente se encuentra desempeñando dicho trabajo por sí solo. El puesto de “Asistente de mantenimiento” sería ocupado por dos personas. En este caso se seleccionaron al Sr. Operario 22 y al Operario 41 los cuales poseen título de terciario completo correspondiente a técnico mecánico y técnico superior en electricidad, respectivamente. Actualmente los mismos ocupan los puestos de “Operario maní confitería” y “Armado-carga de lotes en bolsas” en los cuales sus conocimientos no pueden aplicarse de manera eficiente.

Producción: El puesto de “Responsable de producción” se desempeñaría por el Operario 16, quién posee título de terciario completo en Técnico superior en administración de empresas. Actualmente desempeña el puesto de “Jefe de maní blanchado y tostado” por lo cual, además, se le da peso a su experiencia.

En cuanto a “Team leader de maní runner”, se seleccionará al Operario 54, quien desempeña actualmente el puesto de jefe de maní confitería y posee título terciario incompleto en “Analista químico”, ello asegura tener conocimiento sobre procesos productivos, análisis de semillas, entre otras cosas. En lo que refiere a “Team leader de maní blanchado”, el mismo sería ocupado por el Operario 32, quien posee un nivel de instrucción de terciario incompleto referente al título de Técnico mecánico. El mismo normalmente ocupaba el puesto de “Armado-carga de lotes en bolsas”, por lo tanto conoce el proceso productivo del maní y normas/políticas a respetar. En cuanto a “Team leader de maní tostado”, se ascendería al Operario 35 de operario a dicho puesto debido a que la empresa reconoce un desempeño sobresaliente del mismo. Posee los conocimientos suficientes para desempeñarse en este puesto y posee título secundario completo.



Respecto a “Operario de recepción y limpieza del maní” se mantendrán dos personas actualmente ocupantes del puesto “Producción pre-limpieza y descascarado” ya que las actividades de dicho puesto se encuentran inmersas en este nuevo puesto. Esto correspondería al caso del Operario 25 y Operario 38, ambos con título secundario completo. Del mismo modo se complementa con otros dos ocupantes del puesto “Armado-carga de lotes en bolsas” correspondiente al Operario 52 y Operario 53. Por otra parte, el puesto de “Operario supervisor del proceso de selección de maní” estaría conformado por tres actuales operarios de maní confitería (Operario 45, Operario 1 y Operario 3) quienes poseen los conocimientos y experiencia adecuadas para el puesto en cuestión. A su vez, se conformará por el actual ocupante del puesto “Abastecimiento descascaradora” ya que él es quien conoce el funcionamiento de esta fase del proceso. Por el puesto de “Operario encargado de envasado y alistamiento” se prevé el desempeño del mismo por el Operario 14 y el Operario 44, actuales ocupantes de “Operario maní runner”. Además, por el Operario 29, actual ocupante del puesto “Armado-carga de lotes en bolsas” por poseer el conocimiento y experiencia necesarios.

Por otro lado, el puesto de “Operario de maní blanqueado” sería ocupado del mismo modo que el puesto “Operario encargado de envasado y alistamiento”, donde se mantienen dos ocupantes actuales y se agrega uno perteneciente al puesto de “Armado-carga de lotes en bolsas” debido a la importancia de dicha fase productiva. Sería ocupado, en este caso por el Operario 5 y Operario 34, actuales ocupantes del puesto “Operario de maní blanqueado”; sumado al Operario 26, actual ocupante del puesto “Armado-carga de lotes en bolsas”.

En el caso del puesto de “Operario de maní tostado”, se asignaron las personas a los puestos de la misma manera que en los casos anteriores. Continuarían desempeñándose en



el puesto el Operario 18 y el Operario 43, y se trasladaría al Operario 15, actual ocupante de “Armado-carga de lotes en bolsas”, para que los complementen en la actividad.

Reducción de plantilla

La plantilla actual contiene 54 empleados. Se propone reducir la plantilla a 40 empleados. Los empleados que serían despedidos presentan las siguientes características:

OPERARIO	SEXO	FECHA DE INGRESO	REMUNERACION BASICA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE
2	MASCULINO	feb-09	\$ 10.208	Secundario incompleto	Operario mani blanchado
10	MASCULINO	jul-11	\$ 10.208	Secundario completo	Operario mani tostado
11	FEMENINO	sep-11	\$ 10.208	Secundario incompleto	Limpieza-Picoteo
12	FEMENINO	oct-10	\$ 10.208	Secundario completo	Limpieza-Picoteo
13	MASCULINO	feb-13	\$ 10.208	Secundario incompleto	Armado-carga de lotes en bolsas
19	FEMENINO	may-11	\$ 10.208	Secundario completo	Limpieza-Picoteo
20	MASCULINO	feb-09	\$ 10.208	Secundario completo	Producción pre-limpieza y descascarado
23	MASCULINO	mar-09	\$ 10.208	Secundario incompleto	Producción pre-limpieza y descascarado
24	MASCULINO	ago-13	\$ 10.208	Secundario completo	Producción pre-limpieza y descascarado
27	FEMENINO	ene-14	\$ 10.208	Secundario incompleto	Limpieza-Picoteo
33	MASCULINO	feb-14	\$ 10.208	Secundario incompleto	Operario mani blanchado
37	MASCULINO	jul-14	\$ 10.208	Secundario completo	Operario mani tostado
49	FEMENINO	ene-10	\$ 10.208	Secundario incompleto	Limpieza-Picoteo
50	MASCULINO	abr-13	\$ 10.208	Secundario incompleto	Operario mani confiteria

Los mismos serían despedidos sin justa causa. Conforme a lo establecido en el art. 245 de la LCT N° 20.744, cobrarán las indemnizaciones que les correspondiere. El sindicato correspondiente (U.A.T.R.E.) no posee un Convenio Colectivo de Trabajo definido, sino que establece resoluciones donde se fija el valor hora del empleado con SAC incluido. (*Véase Anexo 2: Entrevistas*) (*Véase Anexo 5: Escala Salarial UATRE - Resolución CCT*).



De esta manera, se confecciona la liquidación en sus respectivos recibos de haberes con el fin de determinar el costo de reducción de personal y el monto a cobrar por cada empleado, respectivamente. (Véase Anexo N 9: Liquidación y Recibo de sueldo).

La reducción de personal importa un total de \$809.602,71. Monto que deberá erogarse en dos etapas: en primer lugar, por el monto de \$ 325.994,01 correspondiente a la desvinculación de empleadas ocupantes del puesto Ex Limpieza-Picoteo, en el mismo mes en que se realiza la asignación de recursos humanos a los nuevos puestos de trabajo. En segundo lugar, el monto restante de \$483.608,70, el cual se erogará en el mes consecutivo, y corresponde a los nueve empleados restantes a desvincular para lograr una reducción de costos fijos equivalente al 25%. Esta descripción puede observarse en el flujo de fondos bajo el título “Análisis económico-financiero de la inversión”.

Se fija este procedimiento con el fin de evitar que se produzca la erogación completa en un mismo mes. Sin embargo, es necesario destacar la importancia de que la desvinculación se realice de manera integral previo a la efectiva implementación de la nueva estructura en la empresa. Si no se hiciera de esta manera, se realizarían erogaciones innecesarias, sumado a que los empleados se encontrarían dentro de la empresa generando inconvenientes para la implementación de la propuesta.

Análisis económico-financiero de la reestructuración

Como se dijo anteriormente, la variable principal que se vio afectada fue el excesivo número de horas extras realizadas, tanto en período normal como en período de cosecha. La propuesta pretende reducir este valor en un 27,2%, equivalente en pesos a \$ 1.034.984,00.



Con respecto a costos fijos remunerativos, se pretende una reducción del 25% equivalente a 1.912.768,00.

El presupuesto de la propuesta importa un total de \$23.421,60 por mano de obra y horas de trabajo de los responsables de área y operarios, y por otro lado, un valor total de \$809.602,71 por reducción de plantilla. La suma de los mismos da un total de \$833.024,31, que exhibe las erogaciones totales a cargo de la empresa.

Mediante dicha propuesta se logran reducir los costos fijos al contar con 14 empleados menos. Teniendo en cuenta que el sueldo promedio de los empleados despedidos varía alrededor de \$10.208, estaríamos hablando de una suma mensual de \$159.397,33 aproximadamente.

Para efectuar el análisis económico se intentó no sobreestimar datos para no sesgar el resultado. Las condiciones estarían dadas por un período normal sin horas extras realizadas, y un período de cosecha donde el número de horas extras realizadas por los operarios se mantuviera entre 6 y 7 horas semanales. Se tuvo en cuenta la sensibilidad del análisis frente al número de horas extras realizadas. Para su mejor visualización, se confeccionan los siguientes cuadros:

Figura 13

PROPUESTA						
PERÍODO NORMAL (Julio - Febrero)						
<i>Rango jerárquico</i>	<i>Horas extras al 50% por semana(c/u)</i>	<i>Horas extras al 100% por semana(c/u)</i>	<i>Valor hora de trabajo</i>	<i>Cantidad de ocupantes</i>	<i>Total por mes</i>	<i>Total anual</i>
Responsable de planta	0,00	0,00	\$ 145,00	1	\$ 0,0	\$ 0,0
Responsable de área	0,00	0,00	\$ 103,00	4	\$ 0,0	\$ 0,0
Team Leader	0,00	0,00	\$ 80,00	3	\$ 0,0	\$ 0,0
Operarios	0,00	0,00	\$ 58,00	32	\$ 0,0	\$ 0,0
					Total por período normal:	\$ 0,0
PERÍODO COSECHA (Marzo-Junio)						
<i>Puesto</i>	<i>Horas extras al 50% por semana(c/u)</i>	<i>Horas extras al 100% por semana(c/u)</i>	<i>Valor hora de trabajo</i>	<i>Cantidad de ocupantes</i>	<i>Total por mes</i>	<i>Total anual</i>
Responsable de planta	3,00	0,00	\$ 145,00	1	\$ 2.610,0	\$ 10.440,0
Responsable de administración	3,00	0,00	\$ 103,00	1	\$ 1.854,0	\$ 7.416,0
Responsable de laboratorio	3,00	0,00	\$ 103,00	1	\$ 1.854,0	\$ 7.416,0
Responsable de logística	3,00	0,00	\$ 103,00	1	\$ 1.854,0	\$ 7.416,0
Responsable de producción	3,00	0,00	\$ 103,00	1	\$ 1.854,0	\$ 7.416,0
Team leader maní runner	6,00	1,00	\$ 80,00	1	\$ 3.520,0	\$ 14.080,0
Team leader maní blanchado	6,00	1,00	\$ 80,00	1	\$ 3.520,0	\$ 14.080,0
Team leader maní tostado	6,00	1,00	\$ 80,00	1	\$ 3.520,0	\$ 14.080,0
Asistente de laboratorio	6,00	1,00	\$ 58,00	2	\$ 5.104,0	\$ 20.416,0
Limpieza	6,00	0,00	\$ 58,00	8	\$ 16.704,0	\$ 66.816,0
Encargado de transporte interno y externo	6,00	1,00	\$ 58,00	2	\$ 5.104,0	\$ 20.416,0
Encargado de depósito	6,00	0,00	\$ 58,00	1	\$ 2.088,0	\$ 8.352,0
Asistente de mantenimiento	6,00	0,00	\$ 58,00	2	\$ 4.176,0	\$ 16.704,0
Operario de recepción y limpieza del maní.	6,00	1,00	\$ 58,00	4	\$ 10.208,0	\$ 40.832,0
Operario supervisor del proceso de selección del maní	6,00	1,00	\$ 58,00	4	\$ 10.208,0	\$ 40.832,0
Operario de envasado y alistamiento de mercadería	6,00	1,00	\$ 58,00	3	\$ 7.656,0	\$ 30.624,0
Operario de maní blanchado	6,00	1,00	\$ 58,00	3	\$ 7.656,0	\$ 30.624,0
Operario de maní tostado	6,00	1,00	\$ 58,00	3	\$ 7.656,0	\$ 30.624,0
					Total por período cosecha:	\$ 388.584,0

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, claramente puede calcularse la diferencia entre el resultado obtenido antes, descrito en el diagnóstico del presente trabajo, y después de la implementación de la propuesta. En condiciones normales, la diferencia es de: \$465.792,00. Al ser una empresa propia del rubro agrícola, en el período de cosecha la diferencia equivaldría a: \$569.192. Estos valores sumados entre sí indican la pérdida en la que incurre la organización por año de trabajo. Anualmente se obtendría una pérdida de \$1.034.984,00 por realización de horas extras.



A continuación se emplearan tres técnicas de análisis de inversiones, con el fin de demostrar tanto en dinero como en tiempo la utilidad que genera la implementación de la propuesta. Dichas técnicas son: Periodo de Recupero (sin actualización de los flujos de fondos), Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

A tal fin se elaboraran los flujos de fondos del proyecto considerando:

- Costos: el proyecto requiere incurrir en costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos detallados en la etapa presupuestaria.
- Ingresos: los ingresos del proyecto están planteados como “ahorro de costos” ya que en este caso no se trataría de ingresos efectivos. Por un lado, se considera la reducción de costos fijos remunerativos, y por el otro, la reducción de horas extras realizadas.

Figura 15

Ingresos	
Ahorro mensual por reducción de horas extras (P.N.)	\$ 116.448
Ahorro mensual por reducción de horas extras (P.C)	\$ 190.055
Ahorro mensual por reducción de plantilla (Sueldos)	\$ 159.397
Costos	
Viáticos y Materiales	\$ 2.210
Etapa táctica 1	\$ 9.413,90
Etapa táctica 2	\$ 2.240
Etapa táctica 3	\$ 1.920
Etapa táctica 4	\$ 4.704
Liquidación de sueldos / Indemnizaciones	\$ 881.573,31

Fuente: Elaboración Propia



Resultados

Considerando que la empresa cuenta con el dinero para hacer frente a las erogaciones necesarias se determina que será financiado por aportes propios. Con respecto a la tasa de costo de capital:

Para calcular la tasa de descuento se utilizó el método CAPM. Se utilizaron valores al día 18/02/2016 obtenidos a partir de páginas oficiales, las cuales se detallan en la bibliografía.

R_f : 2,509% (tasa de un bono de tesoro de EEUU a 30 años)

β : 0,71 (de sector agro-industrial)

R_m : 5,12% (rendimiento de cartera de acciones en EEUU)

R_p : 4,35% (riesgo país)

$$R_j = 2,509 + 0,68 * (5,12 - 2,509) + 4,35$$

$$R_j = 8.63\%$$

El cálculo utiliza valores nominales, motivo por lo cual se calcula la tasa real.

$$R = 0,086 + 0,40 + 0,086 * 0,40$$

$$R = 0.5204$$



Como consecuencia de todo lo expuesto anteriormente, la tasa de descuento que se utilizara en el proyecto será de 52,04% (Tasa Anual) que, transformándola en tasa efectiva mensual será del 3,5531%. Se puede observar que frente a la tasa de costo de capital calculada, el proyecto responde con un VAN positivo de \$1.332.208,25 y una tasa interna de retorno del 4,083%; superior a la tasa de costo de capital.

A continuación se presentan los flujos de fondos con sus respectivos cálculos:

Figura 16

FLUJO DE FONDOS													
	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16
Ingresos													
Ahorro por Horas Extras				\$ 75.168,00	\$ 142.298,00	\$ 142.298,00	\$ 142.298,00	\$ 142.298,00	\$ 58.224,00	\$ 58.224,00	\$ 58.224,00	\$ 58.224,00	\$ 58.224,00
Ahorro por Reducción de plantilla				\$ 8.697,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33	\$ 159.397,33
Costos													
Reducción de Plantilla				\$ -325.994,01	\$ -483.608,70								
Viajeros y Materiales	\$ -2.210,00												
Mano de Obra			\$ -9.413,90	\$ -2.240,00									
Flujos Netos de Fondos	\$ -2.210,00	\$ -9.413,90	\$ -2.240,00	\$ -248.752,68	\$ -181.913,37	\$ 301.695,33	\$ 301.695,33	\$ 301.695,33	\$ 217.621,33	\$ 217.621,33	\$ 217.621,33	\$ 217.621,33	\$ 217.621,33

Fuente: Elaboración Propia



VAN	\$ 1.332.308,25
TIR	4,0383%
Periodo de Recupero Descontado (PRD)	6,78
Periodo de Recupero (PRS)	6

Es posible ver que la propuesta reporta VAN positivo y una TIR superior a la tasa de costo de capital, gracias a los importantes ahorros en horas extras y costos remunerativos fijos.

Comunicación del rediseño

En cuanto a la comunicación, se plantea realizar una reunión general con los actuales responsables de cada área: “Responsable de administración”, “Responsable de laboratorio”, “Jefe de logística”, “Mantenimiento eléctrico-mecánico”, “Jefe de producción runner” y “Jefe de producción maní blanchado/tostado”. La misma durará alrededor de 3 horas, y se realizará con el fin de informarles sobre los resultados de dicha intervención. Además, se les explicará su deber como instructor a partir de este momento. Se presentarán las descripciones de puesto en formato impreso, entregándoselas al superior que corresponda; el mismo podrá hacer consultas para despejar toda aquella duda que pudiera surgir.

A partir de este momento, en el transcurso del día siguiente a la reunión se solicitará que el responsable de planta notifique a todos los empleados al mismo tiempo sobre dicho rediseño. Además, deberá informarles los motivos por el cual se accedió al mismo y que



serán llamados a reuniones individuales con el fin de comentarles el curso de acción a seguir.

Por otro lado, posteriormente se plantea realizar reuniones individuales con cada puesto de trabajo con el objetivo de ultimar detalles. Estarán a cargo de los responsables de cada puesto que deban supervisar. La primera reunión que realice cada responsable, si correspondiere, será para contactar a aquellas personas que han sido apartadas en la nueva estructura organizativa. Se le explicarán los motivos nuevamente y se les determinará lo que les corresponde en términos monetarios. Se justifica el orden de las reuniones para evitar todo tipo de malestar que pudiera generarse en el clima laboral.

Las reuniones siguientes serán de aproximadamente media hora por cada puesto, y se realizarán teniendo en cuenta el nuevo organigrama. De esta manera, se les explicará en qué consisten sus nuevas tareas o bien, su nuevo puesto de trabajo. Se les dará lugar a consultar dudas en caso que sea necesario. Se buscará coordinar entre los ocupantes del mismo puesto de qué actividades se harán cargo cada uno de ellos y se dejará un registro del mismo.

Encuesta de aprehensión

Se propone la realización, a un plazo de no menos de 20 y no más de 45 días de las reuniones individuales, la aplicación de una encuesta para determinar el nivel de aprehensión obtenida luego del rediseño mismo y de las reuniones con sus superiores.

1. La nueva distribución de puestos y actividades en la empresa, influyo en su desempeño:

- Positivamente



- No obtuve cambios
 - Negativamente
2. La reunión individual en la que su superior le explico sus nuevas actividades y responsabilidades fue:
- Extraordinaria, interpreté a la perfección mis nuevas actividades y responsabilidades.
 - Buena, aunque algunas actividades y responsabilidades no me quedaron claras.
 - Mala, sigo sin entender mis actividades y responsabilidades.
3. Considera que el número de actividades asignadas a su nuevo puesto de trabajo son:
- Excesivas, no llego a concluir mi tarea.
 - Mi nuevo puesto de trabajo es exigente pero adecuado
 - Tengo pocas tareas para realizar
4. Usted, ¿realizó horas extras durante los últimos 7 días?
- Si, muchas veces
 - Si, aunque pocas veces
 - No, no realicé horas extras.



5. Durante los últimos 20 días, en caso de presentársele algún problema o duda, ¿a quién se dirigió?
- Jefe asignado luego del rediseño
 - A jefes de otras áreas
 - A compañeros de trabajo
6. ¿Considera que ha mejorado la comunicación formal en la empresa?
- Si, ahora se envían informes dentro y entre áreas.
 - Si, aunque todavía hay falencias.
 - No, a veces realizan informes pero no se respeta demasiado.
 - No, todo sigue igual.
7. Luego del rediseño, ¿ha sido testigo o partícipe de alguna situación en la que dos superiores/jefes se contradigan sobre una decisión en lo que respecta al labor de sus empleados?
- Si No
8. ¿Se siente cómodo, motivado y conforme con la nueva estructura organizativa?
- Definitivamente si
 - Posiblemente si
 - Posiblemente no
 - Definitivamente no



Controles periódicos

Por otro lado, se pondrá énfasis en la importancia de realizar controles periódicos y no únicamente como medida posterior al cambio en la estructura de puestos. El personal a cargo debe sentir que su superior lo acompaña en la tarea, lo controla, pero también lo ayuda a buscar soluciones y optimizar su desempeño. Es importante que se cree un vínculo de cooperación.

Los superiores deberán llegar a comprender que las responsabilidades ya se encuentran perfectamente delimitadas, y que son responsables directos por el trabajo de los operarios a cargo. La nueva estructura de puestos servirá para cumplimentar las tareas en tiempo y forma en la medida en que los controles existan y los problemas que se generen se puedan solucionar cuando se requiere. Evitar la realización de horas extras innecesarias debe surgir naturalmente a través de la implementación del proyecto.

Ante la imposibilidad de medir el tiempo que tarda cada actividad, por tratarse de sistemas de producción en línea, se aconseja realizar visitas personales en planta. Por otro lado, como ya se ha establecido en las descripciones de puestos, no sólo deberá realizarse controles personales de observación directa en planta, sino además exigirles a los empleados el cumplimiento de informes semanales/quincenales que correspondan en cada caso. Estos informes deberán ser elevados por los superiores al gerente general, para que el mismo cuente con la información necesaria en cuanto a producción y realización de horas extras, aspectos clave para la toma de decisiones.



Tanto la comunicación de los cambios producidos, como la aplicación de la encuesta de aprehensión y controles posteriores, se han delegado a los superiores con dos objetivos: por un lado, generar acercamiento entre operarios a cargo y supervisores; por el otro, permitir que los superiores se interioricen con las actividades que le competen a cada uno de ellos, y de esta manera lograr que el control sea más efectivo.



Bibliografía



Bibliografía

- ALBURQUERQUE, F. (1997) – “Metodología para el desarrollo económico local”
– Biblioteca Municipios UNQ
- ALLES, M.A. (2002) – Desempeño por competencias - Ediciones Granica S.A.
- ALLES, M.A. (2006) - Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias -
- BACA URBINA, G. (2001) - Evaluación de Proyectos - México: Mc Graw Hill.
- BAÑON, A. SANCHEZ, A.A. (2008) – “Recursos estratégicos en las PYMES”,
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 1, pp. 103-126.
- BLANCA VALENZUELA Y ORTIZ PACHECO (2004) – “Análisis de puestos de trabajo” - Mora-Cantúa editores S.A. de C.V
- ESPINOSA, R. (2014) – *Blog de Marketing y Ventas*. Obtenido de
<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- FERNANDEZ ESPINOSA, S. (2010) – “Los proyectos de inversión” – Editorial
Tecnológica de Costa Rica.
- FERNANDEZ LOPEZ, A. (2005) – “Análisis y descripción de puestos de trabajo”
– Gestio Polis [*Versión electrónica*].
- GOLEMAN, D. (1999) – “La inteligencia emocional en la empresa” – Javier
Vergara Editor – Buenos aires



GÓMEZ GUTIERREZ, M. (1999) – “Propuesta de renovación tecnológica y rediseño procedimental para la sección de instalaciones II” – ESAP – Santa fe de Bogotá.

GUTIERREZ BARBARRUSA (2010) – “Análisis de las implicaciones de las innovaciones tecnológicas en las transformaciones estructurales de los mercados de trabajo: la precariedad laboral” – Universidad Complutense de Madrid [*Versión electrónica*].

HAMMER M. y CHAMPY J. (1994) “Reingeniería” - Editorial Norma - Bogotá.

LEONTIEF, W. DUCHIN, F. (1985) – “El impacto futuro de la automatización de los Trabajadores” - Nueva York: Oxford University Press - [*Versión electrónica*].

LOPEZ, F. PEREZ, J. SILVESTRE, Y. – (2009) “Cómo enfocar los procesos de reestructuración de empleo” - Sección práctica forense - Editorial LA LEY

MERTENS, L. PALOMARES, L. (1990) – “Nuevas tecnologías y movimiento sindical” – Nueva Sociedad Nro 110 [*Versión electrónica*].

MINTZBERG, H. (1991) “Diseño de organizaciones eficientes” - Editorial el Ateneo - Buenos Aires

PALOP, F. VICENTE, J. (1999) – “Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva” - [*Versión electrónica*].

PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2004) – “Gestión de recursos humanos por competencias” -Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

PORTER, M. (1999). “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Edit. México: Continental.



REYES PONCE, A. (1991) – “Administración de personal” - Editorial Limusa, SA de CV.

REYES PONCE, A. (2004) - “Análisis de puestos” - Editorial Limusa, SA de CV
Grupo Noriega, Editores

ROSS, WESTERFIELD, JORDAN. (2010) – “Fundamentos de finanzas corporativas” –7ma Edición - Editorial Mc Graw Hill.

SACKMAN BENGOLEA Y SUAREZ RODRIGUEZ (2000) – “Administración de recursos humanos (remuneraciones)” Sackman Bengolea – Macchi Editorial

SAEZ VACAS, F. (1992) – “Tecnología de la información, innovación y complejidad. Propuestas para un nuevo diseño empresarial” – Telos Editorial

SAPAG CHAIN, N. (2007) – “Evaluación de proyectos de inversión en la empresa” – Pearson Editorial

SIERRA GALLO Y BEDOYA ROJAS (2011) – “Diseño de estrategias de gestión del cambio tecnológico en la implementación exitosa del software suite visión empresarial”
[*Versión electrónica*]. 16-23

STEVENS, B. MICHALSKI, W (1994) – “Las perspectivas a largo plazo para el trabajo y la cohesión social en los países de la OCDE. Una visión general de los problemas.” [*Versión electrónica*].

WERTHER, W. y DAVIS, K. (1991) - “Administración de Personal y Recursos Humanos” - México: Mcgraw-Hill, 3ª ed.



PAGINAS DE INTERNET OFICIALES:

<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2&desde=01/10/2015&hasta=22/02/2016&pag=1>

<http://indicadoreseconomicos.bcr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>



Anexos



Anexo 1: Modelo de Entrevistas y Encuestas

Presentación de los instrumentos

Guía de pautas para entrevistas de puestos jerárquicos:

1. Preguntar de qué manera han resuelto problemas de productividad posteriores a cambios tecnológicos.
2. Preguntar si hay descripciones de puestos en existencia: las características de las mismas, quién las realizó, cómo están hechas, si son polifuncionales, cuándo se realizaron, consultar si están actualmente en uso, si contiene estándares de desempeño, competencias, verificar contenido de sexo, edad, nivel de instrucción, conocimientos de informática, idioma y nivel del mismo solicitados.
3. Consultar los motivos de realizar horas extras
4. Consultar por el desempeño actual de los empleados en sus puestos de trabajo.
5. Consultar sobre su opinión sobre la relación existente entre cambio tecnológico, recursos humanos y su consecuente impacto económico en la empresa.
6. Consultar sindicato con el que se relaciona la empresa. Sueldo promedio.
7. Consultar por sus objetivos económicos y de gestión en lo que refiere a los recursos humanos.
8. Consultar por su política financiación, y específicamente, como financiarían una propuesta de reestructuración.



Análisis de datos secundarios

1. Análisis de descripciones de puestos: incluye datos de identificación del puesto, condiciones de trabajo, contenido del puesto, contexto del puesto y especificaciones del puesto.
2. Determinar si existe una correcta distribución de tareas y responsabilidades en cada puesto nuevo.
3. Análisis de documentos relativos a horas extras: análisis de valores, monto anual, número de horas extras, costo total mensual y anual.
4. Evaluar plantilla del personal. Verificar antigüedad y características principales de acuerdo a conocimientos y experiencia.
5. Analizar convenio colectivo vigente.

Cuestionario

1. Número de tareas diferentes que usted realiza en su trabajo.
 - a) Hasta 4 tareas
 - b) De 5 a 8 tareas
 - c) Más de 9 tareas

2. ¿Con qué frecuencia realiza horas extras?
 - a) A diario
 - b) Ocasionalmente
 - c) Nunca



3. ¿Cuál de las siguientes opciones constituye la razón más probable de realizar horas extras?
 - a) Necesidad de organizar las tareas en una cantidad reducida de personal (debido a cuestiones económicas y de gestión).
 - b) Surgimiento de nuevas actividades y falta de organización.
 - c) Mala distribución de actividades
 - d) Pocas personas conocen las actividades de dichos puestos

4. Percibe su trabajo como:
 - a) Pocas tareas con mucha responsabilidad
 - b) Tareas diversas con mucha responsabilidad.
 - c) Tareas diversas con muy poca responsabilidad
 - d) Pocas tareas (rutinarias y repetitivas) sin responsabilidad.

5. ¿Conoce y entiende sus tareas y responsabilidades?
 - a) Si, conozco perfectamente.
 - b) Si, aunque a veces se discute quién tiene la responsabilidad sobre un área.
 - c) No, no estoy seguro de todas mis tareas y responsabilidades.

6. Considera que su desempeño en su puesto es:
 - a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Regular



d) Malo

7. Si en la pregunta anterior respondió con las opciones c y d, ¿Creería usted que podría mejorar su desempeño? Si No
8. Determine cuál de las siguientes opciones se acerca más, en su opinión, a la razón de su (ocasional o no) regular/mal desempeño en el trabajo:
- a) Interferencia de sus compañeros de trabajo en su labor
 - b) Falta de autonomía en el puesto
 - c) Excesiva cantidad de tareas
 - d) Poca cantidad de tareas y muy repetitivas.
 - e) Poca comunicación con la gerencia y dirección de la empresa.
9. Cuando a usted se le presenta un problema en relación a su tarea. ¿A quién recurre?
- a) A un compañero que desempeñe un puesto similar
 - b) A su jefe directo
 - c) Al jefe de otra área, pero que conoce sobre el tema
10. Luego de responder la pregunta anterior, determine qué opción constituye la más acertada:
- a) Recorro a esa persona debido a que me brinda la confianza suficiente, a diferencia de las demás.
 - b) Recorro a esa persona porque me brinda soluciones eficientes



c) Recorro a esa persona porque debo respetar lo que se me ha fijado.

11. ¿Considera que ha tenido logros importantes en su trabajo?

Si No

12. En caso de respuesta afirmativa en la pregunta anterior, ¿a qué define como un logro?

- a) He sido ascendido
- b) Me han premiado/reconocido
- c) He superado mis expectativas
- d) Superé las expectativas de mi superior

13. ¿Podría afirmar que en esta organización se premia/recompensa a los empleados por su buen rendimiento?

Si No

14. En caso de respuesta afirmativa, ¿de qué manera se recompensa?

- a) Recompensas monetarias (dinero)
- b) Reconocimientos
- c) Ascensos
- d) Mayor participación en la toma de decisiones

15. En los últimos tres años, ¿se han sumado nuevas responsabilidades a su puesto?

Si No



16. En caso de respuesta afirmativa, ¿cuántas y por qué?
- a) Pocas. Porque mis otras responsabilidades están relacionadas
 - b) Pocas. Porque no hay nadie que sepa/quiera hacerlas.
 - c) Muchas. Porque mis otras responsabilidades están relacionadas.
 - d) Muchas. Porque no hay nadie que sepa/quiera hacerlas.
17. ¿Cuenta con tiempo libre en su trabajo?
- a) Sí, me tomo tiempo libre cuando deseo.
 - b) Si, aunque debo respetar los turnos.
 - c) No, hay demasiadas actividades para realizar, no puedo perder tiempo.
 - d) No, por otros motivos.
18. ¿Con qué espacios formales de comunicación se cuenta dentro de la organización?
- a) Se respeta la línea jerárquica y se brindan informes a todas las áreas. Se usan teléfonos fijos y celulares, e-mails, más informes, según el caso.
 - b) Se utilizan teléfonos fijos, celulares, e-mails e informes aunque no se comunica a todos los niveles de la línea jerárquica ni a todas las áreas homogéneamente.
 - c) La comunicación es informal, no se comunica a todas las áreas y niveles jerárquicos correctamente. Prevalece la comunicación verbal.
19. ¿Ha sido testigo o partícipe de alguna situación en la que dos superiores/jefes se contradigan sobre una decisión en lo que respecta al labor de sus empleados?



Si No

20. ¿Estaría dispuesto a ser transferido a otro puesto si previamente implicara recibir capacitaciones? Si No

Guía de observación

1. Observar comportamiento de empleados en planta.
2. Comprobar, si fuese posible, la realización efectiva de horas extras.
3. Ratificar la existencia de informes elevados a superiores
4. Confirmar si se realizan controles personales por parte de los superiores en planta
5. Verificar un registro de horas extras realizadas.



Anexo 2: Entrevistas

Entrevista a: M. Ardisone (Responsable de planta)

1. Preguntar de qué manera han resuelto problemas de productividad posteriores a cambios tecnológicos.

Llevamos 20 años de trayectoria en los que siempre se ha manejado de la misma manera por carecer de asesoramiento en esta materia. Lo lógico era que, si un puesto resultaba obsoleto, los ocupantes del mismo fueran despedidos; salvo que hubiese otra vacante y se los tomaba en consideración. Si se necesitaba en su lugar una persona con conocimientos específicos, se contrataba.

A lo largo de estos años y con cada implementación tecnológica, que no es tan seguido, se necesita cada vez menos gente. Por ejemplo, esas once mujeres que trabajaban en la planta no están más en ese lugar pero a partir del cambio fueron necesarios otros puestos.

2. Preguntar si hay descripciones de puestos en existencia: las características de las mismas, quién las realizó, cómo están hechas, si son polifuncionales, cuándo se realizaron, consultar si están actualmente en uso, si contiene estándares de desempeño, competencias, verificar contenido de sexo, edad, nivel de instrucción, conocimientos de informática, idioma y nivel del mismo solicitados.

Si hay. Las hice yo cuando estaba en gestión de calidad hace un tiempo atrás. Son muy detalladas, tienen absolutamente todo lo que hace cada persona en su puesto de



trabajo. Las hice hace alrededor de 2 años atrás. Son polifuncionales porque acá todos hacemos un poco de todo, es decir: tenemos las actividades mentalmente divididas en tres, lo primordial, lo que está en segundo lugar y tercero. No pusimos nada de datos relativos al sexo, edad, nivel de instrucción, estándares de desempeño y el resto, porque nos concentramos solamente en las actividades.

En realidad están hechas con un objetivo primordial: cuando entra un empleado por primera vez a trabajar, se les entrega esto para que conozcan qué se espera de ellos. Se explica desde que tienen que venir con las uñas cortas y sin anillos hasta lo que tienen que hacer en el puesto.

3. Consultar los motivos de realizar horas extras.

Cuando se trate de una empresa del rubro agrícola, siempre se debe tener en cuenta que existen dos períodos muy marcados: un período normal y un período de cosecha. Durante el período de cosecha es normal que el número de horas extras sea elevado por cuestiones propiamente laborales. Aun así, en mi opinión, el número al que se ha llegado va más allá de lo que la empresa pueda afrontar económicamente al día de la fecha.

4. Consultar por el desempeño actual de los empleados

Estoy segura de que podrían esmerarse más. Como en todo lugar, hay un porcentaje de empleados que se ponen la camiseta de la empresa y el resto, gran parte de ellos, que no les interesa. Intentamos buscar maneras de que se motiven para trabajar, dábamos incentivos, regalos, etc. Pero no mejoró.



5. Consultar sobre su opinión sobre la relación existente entre “cambio tecnológico”- su impacto en la economía de la empresa – y sus recursos humanos.

Respecto de esta empresa en particular, puedo decirte que los recursos humanos corresponden al recurso más difícil e importante de manejar. ¿Por qué te digo esto? Porque las máquinas se compran y funcionan siempre de la misma manera, en cambio el recurso humano es el que marca la diferencia. De ellos depende que el producto salga bien al mercado, que el mantenimiento se aplique correctamente, depende (de esta manera) la vida útil de dicha máquina, entre otras cosas. La relación es directa, sin embargo hay un problema: todo implica costo. Todo es una cuestión de análisis.

6. Consultar sindicato con el que se relaciona la empresa / Sueldo promedio.

El sindicato con el que nos manejamos es UATRE. Te entrego la Resolución (CNTA) 24/2015 para los salarios de los trabajadores maniseros del UATRE. Las categorías que figuran fueron definidas en conjunto con la cámara del maní (son específicas de este sector), ya que para cada actividad la UATRE establece diferentes tareas según el sector de la actividad. Los valores están expresados en horas.

7. Consultar por sus objetivos económicos y de gestión en lo que refiere a los recursos humanos.



La idea sería lograr un cambio en la organización que permita que los empleados trabajen de manera más eficiente. Como dije antes, no es correcto que un empleado realice 7 actividades mientras que otros realicen 3. Trabajan con menos ganas y se pierde mucho tiempo, eso lleva a invertir en horas extras.

8. Consultar por política de financiación, y específicamente cómo financiarían una propuesta de reestructuración.

Desconozco que grado de apalancamiento financiero tenemos en la empresa, pero estimo que para desarrollar un proyecto como este lo harían con dinero de la empresa.



Entrevista realizada a: M. Borgatta (Responsable de Laboratorio)

1. Preguntar de qué manera han resuelto problemas de productividad posteriores a cambios tecnológicos.

Se reducía la plantilla al punto que la empresa no pudiere endeudarse por este costo fijo. De acuerdo a la antigüedad de cada empleado, la edad, número familiar, entre otras cosas; verificábamos qué nos convenía. Si se necesitaba en su lugar una persona con conocimientos específicos, recurría al reclutamiento externo.

2. Preguntar si hay descripciones de puestos en existencia: las características de las mismas, quién las realizó, cómo están hechas, si son polifuncionales, cuándo se realizaron, consultar si están actualmente en uso, si contiene estándares de desempeño, competencias, verificar contenido de sexo, edad, nivel de instrucción, conocimientos de informática, idioma y nivel del mismo solicitados.

Sé que la encargada de planta las confeccionó, aunque no conozco el nivel de detalle de las mismas.

3. Consultar los motivos de realizar horas extras.

Sé que muchas veces se quedan a realizar horas extra-laborales debido a que no terminan su trabajo en el horario habitual. Es común pasar por los pasillos y observar que por más que se queden, hay varios trabajando, pero otros están computadora navegando en internet (no



trabajando). De todas formas, existe un período de cosecha en el que las horas extras aumentan considerablemente, pero esta situación se vive de principio a final de año.

4. Consultar por el desempeño actual de los empleados

No es muy buena, desde mi lugar puedo observar que la distribución de actividades es tan informal, que las actividades se le distribuyen a las personas de acuerdo a su “responsabilidad”. De esta manera se encuentra al que realiza 4 actividades y esta el 80% del tiempo dando vueltas por los pasillos, y los demás que no alcanzan a realizar dichas actividades y siguen trabajando luego.

No solo están mal distribuidas las actividades, sino que además, las personas no entienden hasta donde uno es responsable por lo que hace. Estoy como responsable de laboratorio y discuto más de una vez con los responsables de producción, porque ellos consideran que no tengo que interferir en su trabajo. De hecho, no lo hago.

5. Consultar sobre su opinión sobre la relación existente entre “cambio tecnológico”- su impacto en la economía de la empresa – y sus recursos humanos.

Están íntimamente relacionadas. En principio, un cambio tecnológico constituye una inversión que será necesaria subsanar para lograr mayores beneficios. Por otro lado, si la empresa no cuenta con una buena plantilla cualitativa y cuantitativamente hablando, el resultado será muy poco beneficioso. Es una decisión puramente estratégica lo referido a los recursos humanos.

6. Consultar sindicato con el que se relaciona la empresa/ Sueldo promedio.



El sindicato con el que nos manejamos es UATRE. El sueldo promedio lo desconozco.

7. Consultar por sus objetivos económicos y de gestión en lo que refiere a los recursos humanos.

En cuanto a objetivos de gestión, lograr que los empleados mejoren su rendimiento.

En cuanto a objetivos económicos, reducir costos. Esto sería lo ideal. Hay muchas actividades que quedan sin hacer. Cuando se diseñaron los puestos normalmente se les asignaba una misma tarea a dos o más puestos distintos para que las realicen.

Siempre hay uno que se olvida, entonces de esta manera nos aseguramos que se hagan las actividades. Aun así tengo que afirmar que no nos trajo muy buenos resultados.

8. Consultar por política de financiación, y específicamente cómo financiarían una propuesta de este tipo.

Desconozco este tema.



Entrevista realizada a: F. Perlo (Presidente)

1. Preguntar de qué manera han resuelto problemas de productividad posteriores a cambios tecnológicos.

La estrategia siempre fue la misma: reducir costos y aumentar los ingresos. Lo que cambia es la manera en la que lo hacemos, y en este caso, durante todos estos años se resolvió como se pudo. Es una empresa relativamente nueva que necesita profesionalizarse, encontrar soluciones más viables, capaces de generar mayores resultados.

Normalmente se analizaba si, posteriormente a un cambio tecnológico, se seguía necesitando la misma cantidad y calidad de personal. Después de un análisis se veía a quién se despedía y a quién se incorporaba. No podía perder tiempo en capacitaciones en ese momento.

2. Preguntar si hay descripciones de puestos en existencia: las características de las mismas, quién las realizó, cómo están hechas, si son polifuncionales, cuándo se realizaron, consultar si están actualmente en uso, si contiene estándares de desempeño, competencias, verificar contenido de sexo, edad, nivel de instrucción, conocimientos de informática, idioma y nivel del mismo solicitados.

Mariela se había encargado de eso hace unos años atrás, de todas formas me parece que están desactualizadas y no ha llegado a mis oídos el dato de que estén en uso.

3. Consultar los motivos de realizar horas extras.



Yo diría que hay dos situaciones principales. La primera, que pertenecemos a una empresa de rubro agrícola y por ende dos períodos muy marcados: un período normal y un período de cosecha. El período de cosecha se caracteriza por un elevado número de horas extras, ya que estamos a merced de las características de nuestro trabajo. No es algo que podamos cambiar demasiado. Por otro lado, la distribución de actividades no es la óptima. El promedio semanal está en 40hs mensuales por empleado en período de cosecha y de 12hs mensuales en período normal. Se quedan para finalizar las actividades encomendadas.

4. Consultar por el desempeño actual de los empleados

Podría calificarlo como “regular”. Prefiero considerar que todavía no encontramos la mejor solución que cambie el parecer de los empleados, a pensar que no existe remedio para ello. Tardan en realizar las actividades, muchos están muy cansados, etc.

5. Consultar sobre su opinión sobre la relación existente entre “cambio tecnológico” – su impacto en la economía de la empresa – y sus recursos humanos.

El recurso humano es indispensable siempre que exista un cambio tecnológico. Una maquina puede ser comprada por muchas personas, pero el recurso humano no se compra, se contrata, se mantiene y se cuida. Pero hay un problema que está a la vista: ambas son inversiones y por lo tanto, un costo.

6. Consultar sindicato con el que se relaciona / Sueldo promedio.

El sindicato es UATRE. No tiene un convenio colectivo pero sé que hay resoluciones con el valor hora.



7. Consultar por objetivos económicos y de gestión en lo que refiere a los recursos humanos.

En cuanto a mis objetivos económicos: no pretendo lograr la máxima rentabilidad hoy. La idea sería ir reduciendo los costos de cada área en un porcentaje no menor al 20%. La innovación tecnológica necesita ser subsanada, y como la empresa debe ser considerada un “todo”, necesito reducir al máximo el gasto que existe en cada área. En cuanto a los de gestión, pretendo lograr optimizar el trabajo de mis empleados, que se sientan a gusto en la empresa y con ganas de trabajar. De ser necesario un cambio a nivel de planta para lograr estos objetivos, estoy de acuerdo con ello aunque me implique realizar otra inversión.

8. Consultar por política de financiación, y específicamente cómo financiarían una propuesta de reestructuración.

Lo financiaríamos con dinero de la empresa, no pediríamos un préstamo.



Entrevista realizada a: R. Frairía (Mantenimiento)

1. Preguntar de qué manera han resuelto problemas de productividad posteriores a cambios tecnológicos.

A mí no me ha tocado participar en los análisis que se hacían para determinar si hacía falta despedir a alguien o no, porque siempre estuve solo en mi área. Estoy al tanto que la estrategia era bastante simple y se tomaban decisiones en el momento que era necesario. Había poca planificación.

2. Preguntar si hay descripciones de puestos en existencia: las características de las mismas, quién las realizó, cómo están hechas, si son polifuncionales, cuándo se realizaron, consultar si están actualmente en uso, si contiene estándares de desempeño, competencias, verificar contenido de sexo, edad, nivel de instrucción, conocimientos de informática, idioma y nivel del mismo solicitados.

No conozco el nivel de detalle que tienen.

3. Consultar los motivos de realizar horas extras.

Lo puedo resumir en decir: mala distribución de personas a los puestos. Más allá de que en el organigrama figuren dos puestos distintos tales como “Encargado de mantenimiento” y “Asistente de mantenimiento”, se trata de una sola persona que se ocupa de ambos puestos. Actualmente me encargo del mantenimiento y reparación de alrededor de 13 máquinas distintas. Es imposible que pueda encargarme de todo sólo en el tiempo estipulado.



4. Consultar por el desempeño actual de los empleados.

A nivel general, no muy bueno. Para mí no tiene que ver con un tema de motivación, sino más bien estructural. Como dije antes, la distribución de tareas no es buena, por ende muchos trabajos se retrasan. El mío por ejemplo.

5. Consultar sobre su opinión sobre la relación existente entre cambio tecnológico – su impacto en la economía de la empresa – y sus recursos humanos.

Algunos puestos, luego de un cambio tecnológico, van a necesitar incorporar personal y otros justamente lo contrario. Sin embargo, está en el especialista en este tema lograr los objetivos de la empresa teniendo en cuenta tantas variables.

6. Consultar sindicato con el que se relaciona/ Sueldo promedio.

El sindicato es UATRE. El sueldo promedio lo desconozco.

7. Consultar por sus objetivos económicos y de gestión en lo que refiere a los recursos humanos.

En cuanto a objetivos económicos, reducir costos de cada área, según lo que Flavio Perlo nos informó en la última reunión. En cuanto a objetivos de gestión, optimizar el trabajo de cada área también. En el caso de mantenimiento, para optimizar el trabajo, sería agregar un puesto de asistente.



8. Consultar por política de financiación, y específicamente cómo financiarían una propuesta de reestructuración.

Desconozco sobre el tema.



Entrevista realizada a: H. Faucher (Gerente general)

1. Preguntar de qué manera han resuelto problemas de productividad posteriores a cambios tecnológicos.

Normalmente me tocaba decidir junto con el Jefe de runner y la encargada de planta a quien se despediría. Nos fijábamos en el número familiar, antigüedad, nivel de instrucción y otras características para decidirlo. La estrategia era básica, pero no estábamos en condiciones de dedicarnos a pensar en otras alternativas ni de contratar a alguien que lo hiciera por nosotros.

2. Preguntar si hay descripciones de puestos en existencia: las características de las mismas, quién las realizó, cómo están hechas, si son polifuncionales, cuándo se realizaron, consultar si están actualmente en uso, si contiene estándares de desempeño, competencias, verificar contenido de sexo, edad, nivel de instrucción, conocimientos de informática, idioma y nivel del mismo solicitados.

Si hay, las realizó Mariela Ardissonne hace unos años. Normalmente las usamos cuando los empleados llegan por primera vez a la empresa. Ahí tienen todo, desde que tienen que venir con el pelo atado y con camisa sin bolsillos hasta cada actividad que deben hacer.

Sin embargo, a veces no sé cómo organizarme, ya que por lo general hay más de una persona en un puesto y la descripción de ese puesto no me sirve por no adecuarse en un 100% a lo que a esa persona le toca hacer. Por lo tanto implica pérdida de tiempo para mí, al tener que explicar, y problemas al corto plazo. Al tiempo se olvidan quien es el



responsable de cada actividad, por ende a veces hay problemas por la calidad del maní en alguna fase productiva, o bien porque dos o más quieren tomar una decisión que no les compete.

3. Consultar los motivos de realizar horas extras.

En período de cosecha es hasta imposible no contar con horas extras. Esto debe a la naturaleza de la actividad, ya que es el momento en que llega el grano a la empresa. Por otro lado, si te referís al excesivo número de horas extras, este tiene que ver con una mala estructura de los puestos en esta empresa. Siempre se distribuyeron las actividades a las personas que sabían cómo hacerlo o porque eran “responsables”, de modo que hay personas súper agotadas y otras justamente lo contrario. De esta manera, la empresa considera realizar horas extras para que las actividades se terminen de hacer, indistintamente de qué puesto ocupen porque así se ayudan a terminar el trabajo.

4. Consultar por el desempeño actual de los empleados.

Es bueno pero no óptimo. Son responsables pero nada se puede hacer bien si no termino de entender qué hago, por qué y cómo.

5. Consultar sobre su opinión sobre la relación existente entre cambio tecnológico – su impacto en la economía de la empresa – y sus recursos humanos.

Luego de un cambio tecnológico es necesario replantear toda la plantilla de personal. Justamente esta relación es la que insisto, no se viene aplicando. Entiendo que contratar a un especialista en recursos humanos tiene un costo, pero estoy seguro que cuanto más tarde se afronte, peores serán los resultados.



Luego de cada inversión los costos necesitarán ser compensados. ¿De qué manera? Produciendo, abriéndonos a nuevos mercados, generando ingresos. Una vez que esto se haya producido, la empresa queda libre nuevamente para realizar otra inversión sin mayores riesgos. Entre cambios tecnológicos siempre debe haber una organización de la plantilla tal que los empleados no se sientan desplazados, con falta de información entre otras cosas. Ellos son los que marcan la diferencia, y si no se los cuida, no se logrará la mayor rentabilidad.

6. Sindicato con el que se relaciona / Sueldo promedio.

El sindicato es UATRE. El sueldo promedio no lo conozco.

7. Consultar por sus objetivos económicos y de gestión en lo que refiere a los recursos económicos.

La idea sería lograr que la dotación de empleados sea adecuada, que tengan un desempeño bueno/muy bueno en su trabajo, que estén satisfechos y que entiendan el significado de su trabajo. En cuanto a lo económico, que los costos sean menores a los actuales.

8. Consultar por política de financiación y, específicamente cómo financiarían una propuesta de reestructuración.

Desconozco la relación actual de pasivo/capital. Estimo que una propuesta de este tipo la financiarían con dinero de la empresa.



Anexo 3: Descripciones de puestos de Lorenzo Perlo y CIA.

ARMADOS - CARGA DE LOTES EN BOLSAS	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Relativos al Puesto de Trabajo	
CONSULTAR CON EL JEFE DE PRODUCCIÓN EL LOTE QUE SE VA HACER	
BUSCAR EL MANÍ, EN LOS DEPÓSITOS 1 Ó 2.	
LOS LOTES TERMINADOS SE DEBEN ALMACENAR EN EL DEPÓSITO 4.	
UNA VEZ TERMINADOS SE DEBE ACOMODAR TODO EL SECTOR. (DOBLAR LOS BOLSONES, SELECCIONAR EN ROTOS Y SANOS	
PONER LAS TARIMAS DE EXPORTACIÓN EN GALPÓN DE CARGAS DE SER TARIMAS RAQUEABLES GUARDAR EN DEPÓSITO 1,	
EN CASO DE ESTAR ROTAS SACAR AFUERA Y DEJAR EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE)	
EN EL CASO DE CARGA DE LOTES EN BOLSAS CONOCER LAS BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS A LOS CONTENEDORES, ES DECIR COMO	
DEBE ACONDIONARSE EL MISMO ANTES DE COLOCAR LA MERCADERÍA A EXPORTAR.	
CONOCER Y CUMPLIR CON EL CONTROL DE ROTURA DE AGUJAS, INSTRUCTIVO XV. Y SU REGISTRAR EN EL F-111, "REGISTRO ROTURA DE	
AGUJAS	
CONOCER Y CUMPLIR CON EL CONTROL Y MANEJO DE PRODUCTO CAÍDO, INSTRUCTIVO XXII.	
CONOCER Y CUMPLIR CON EL CONTROL DE POLITICA DE MADERA Y DE ROTURA DE VIDRIO.	
Otros Conocimientos	
INTERPRETACION DE POES	
Requisitos Generales	
CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	
ASPECTO Y PRESENTACIÓN (ASEO PERSONAL, CUMPLIMIENTO EN EL USO ADECUADO DEL UNIFORME).	
MANEJO DE ZAMPING	



EXTERIOR

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Relativos al Puesto de Trabajo
MANTENER TODO LIMPIO CUMPLIENDO LAS FRECUENCIAS DE LOS POES Y REGISTRAR EN EL F-012
TIENEN QUE LIMPIAR TODO EL PREDIO SACANDO TODO LO QUE NO CORRESPONDE (TARIMAS, RESIDUOS Y ORDEN EN GENERAL)
RECOLECTAR LA BASURA Y REGISTRAR LO MISMO EN EL F-038.
LIMPIAR LA BALANZA DIARIAMENTE UNA VEZ AL MES LAVAR CON LA HIDRO , LIMPIAR LOS CARROS SECADORES COORDINANDO ESTA
ACTIVIDAD CON JEFE DE LOGÍSTICA Y JEFE DE PRODUCCIÓN DEL RUNNER
LIMPIAR TANQUES, CISTERNAS, CELDAS AIREADAS, CERRADAS Y SILOS CADA VEZ QUE SE VACIAN. AVISAR A CALIDAD UNA VEZ REALIZADO.
NO PERMITIR LA PRECENCIA DE ANIMALES DOMESTICOS EN LA PLANTA
COMPLETAR FORMULARIO F 003 RL 012 (POES)
Y CONTROLAR QUE FUNCIONEN CORRECTAMENTE SUS VEHICULOS, (TRACTORES , PALITA) CUALQUIER COSA COMUNICAR
A SU ENCARGADO.
AL PERSONAL QUE LE TOCA EL SECTOR DE CALADO EN CAMPAÑA DEBE CONOCER EL INSTRUCTIVO IX " RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA"
Y SABER APLICARLO.
Otros Conocimientos
INTERPRETACION DE POES Y DE LA IMPORTANCIA DEL REGISTRO DE LIMPIEZA.
INTERPRETACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON MANTENIMIENTO , LOGÍSTICA Y/O CALIDAD.
Requisitos Generales
CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA
ASPECTO Y PRESENTACIÓN (ASEO PERSONAL, CUMPLIMIENTO EN EL USO ADECUADO DEL UNIFORME).
MANEJO DE TRACTOR
CONOCIMIENTO GENERAL DE MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS Y LA IMPORTANCIA DE AVISAR A CALIDAD ANTE UN AVISAJE.



Anexo 4: Encuestas

Número de tareas diferentes que usted realiza en su trabajo.	Cantidad de personas
Hasta 4 tareas	19
De 5 a 8 tareas	13
Más de 9 tareas	3
¿Con qué frecuencia realiza horas extras?	Cantidad de personas
A diario	26
Ocasionalmente	7
Nunca	2
¿Cuál de las siguientes opciones constituye la razón más probable de realizar horas extras?	Cantidad de personas
Necesidad de organizar las tareas en una cantidad reducida de personal (debido a cuestiones económicas y de gestión).	4
Surgimiento de nuevas actividades y falta de organización.	7
Mala distribución de actividades	12
Pocas personas conocen las actividades de dichos puestos	10
Percibe su trabajo como:	Cantidad de personas
Pocas tareas con mucha responsabilidad	5
Tareas diversas con mucha responsabilidad.	3
Tareas diversas con muy poca responsabilidad	10
Pocas tareas (rutinarias y repetitivas) sin responsabilidad.	17
¿Conoce y entiende sus tareas y responsabilidades?	Cantidad de personas
Si, conozco perfectamente.	7
Si, aunque a veces se discute quién tiene la responsabilidad sobre un área.	20
No, no estoy seguro de todas mis tareas y responsabilidades.	8
Considera que su desempeño en su puesto es:	Cantidad de personas
Excelente	2
Muy bueno	14
Regular	16
Malo	3
Si en la pregunta anterior respondió con las opciones c y d, ¿Creería usted que podría mejorar su desempeño?	Cantidad de personas
Si	17
No	2



Determine cuál de las siguientes opciones se acerca más, en su opinión, a la razón de su (ocasional o no) regular/mal desempeño en el trabajo:	Cantidad de personas
Interferencia de sus compañeros de trabajo en su labor	12
Falta de autonomía en el puesto	0
Excesiva cantidad de tareas	2
Poca cantidad de tareas y muy repetitivas.	2
Poca comunicación con la gerencia y dirección de la empresa.	3
Cuando a usted se le presenta un problema en relación a su tarea. ¿A quién recurre?	Cantidad de personas
A un compañero que desempeñe un puesto similar	21
A su jefe directo	9
Al jefe de otra área, pero que conoce sobre el tema	5
Luego de responder la pregunta anterior, determine qué opción constituye la más acertada:	Cantidad de personas
Recurro a esa persona debido a que me brinda la confianza suficiente, a diferencia de las demás.	7
Recurro a esa persona porque me brinda soluciones eficientes	25
Recurro a esa persona porque debo respetar lo que se me ha fijado.	3
¿Considera que ha tenido logros importantes en su trabajo?	Cantidad de personas
Si	22
No	13
En caso de respuesta afirmativa en la pregunta anterior, ¿a qué define como un logro?	Cantidad de personas
He sido ascendido	0
Me han premiado/reconocido	15
He superado mis expectativas	7
Superé las expectativas de mi superior	0
¿Podría afirmar que en esta organización se premia/recompensa a los empleados por su buen rendimiento?	Cantidad de personas
Si	19
No	16
En caso de respuesta afirmativa, ¿de qué manera se recompensa?	Cantidad de personas
Recompensas monetarias (dinero)	6
Reconocimientos	13



Ascensos	0
Mayor participación en la toma de decisiones	0
Durante los últimos 3 años...¿Se han sumado nuevas responsabilidades a su puesto?	Cantidad de personas
Si	26
No	9
En caso de respuesta afirmativa...¿Cuántas y por qué?	Cantidad de personas
Pocas. Porque mis otras responsabilidades están relacionadas	4
Pocas. Porque no hay nadie que sepa/quiera hacerlas.	10
Muchas. Porque mis otras responsabilidades están relacionadas.	8
Muchas. Porque no hay nadie que sepa/quiera hacerlas.	4
¿Cuenta con tiempo libre en su trabajo?	Cantidad de personas
Sí, me tomo tiempo libre cuando deseo.	9
Si, aunque debo respetar los turnos.	14
No, hay demasiadas actividades para realizar, no puedo perder tiempo.	9
No, por otros motivos.	3
¿Con qué espacios formales de comunicación se cuenta dentro de la organización?	Cantidad de personas
Se respeta la línea jerárquica y se brindan informes a todas las áreas. Se usan teléfonos fijos y celulares, e-mails, más informes, según el caso.	2
Se utilizan teléfonos fijos, celulares, e-mails e informes aunque no se comunica a todos los niveles de la línea jerárquica ni a todas las áreas homogéneamente.	20
La comunicación es informal, no se comunica a todas las áreas y niveles jerárquicos correctamente. Prevalece la comunicación verbal.	13
¿Ha sido testigo o participe de alguna situación en la que dos superiores/jefes se contradigan sobre una decisión en lo que respecta al labor de sus empleados?	Cantidad de personas
Si	25
No	10
¿Estaría dispuesto a ser transferido a otro puesto si previamente implicara recibir capacitaciones?	Cantidad de personas
Si	27
No	8

Anexo 5: Escala Salarial UATRE – CCT 24/2015

Resolución (CNTA) 24/2015 para los salarios de los trabajadores maniseros del UATRE

Salarios por Hora	15 - Res N° 24/13	16 - Res N° 91/13	17 - Res N° 33/14	18 - Res N° 33/14	19 - Res N° 24/15
C.A.R. N° 5	Set/13 a Oct/13	Nov/13 a Feb/14	Mar/14 a Abr/14	May/14 a Feb/15	Mar/15 a Feb/16
Categoría "D"	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC
Limpieza	\$ 36,52	\$ 37,98	\$ 47,48	\$ 48,99	\$ 63,33
Mantenimiento de predio	\$ 36,52	\$ 37,98	\$ 47,48	\$ 48,99	\$ 63,33
Maestranza	\$ 36,52	\$ 37,98	\$ 47,48	\$ 48,99	\$ 63,33
Porteros y Serenos	\$ 36,52	\$ 37,98	\$ 47,48	\$ 48,99	\$ 63,33
Categoría "C"	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC
Ay. General	\$ 40,12	\$ 41,72	\$ 52,15	\$ 53,82	\$ 69,68
Ay. De Campo	\$ 40,12	\$ 41,72	\$ 52,15	\$ 53,82	\$ 69,68
Ay. De Muestreo y Laboratorio	\$ 40,12	\$ 41,72	\$ 52,15	\$ 53,82	\$ 69,68
Ay. Secado y Horno	\$ 40,12	\$ 41,72	\$ 52,15	\$ 53,82	\$ 69,68
Categoría "B"	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC
Op. Maquinas Fijas	\$ 41,68	\$ 43,35	\$ 54,19	\$ 55,92	\$ 72,38
OP. Maquinas Moviles	\$ 41,68	\$ 43,35	\$ 54,19	\$ 55,92	\$ 72,38
Categoría "A"	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC	\$ por hora con SAC
Operador Especializado	\$ 46,88	\$ 48,75	\$ 60,94	\$ 62,89	\$ 81,42
Operador Calificado	\$ 52,15	\$ 54,24	\$ 67,80	\$ 69,97	\$ 92,81

**Anexo 6: Información cuantitativa y cualitativa de la plantilla**

OPERARIO	SEXO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN ALCANZADO	PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE
Operario 1	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní confitería
Operario 2	MASCULINO	Secundario incompleto	Operario maní blanchado
Operario 3	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní confitería
Operario 4	FEMENINO	Universitario Completo (Ing. Industrial)	Responsable de producción (Planta)
Operario 5	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní blanchado
Operario 6	FEMENINO	Secundario completo (técnica química)	Limpieza-Picoteo
Operario 7	MASCULINO	Secundario completo	Jefe de logística
Operario 8	MASCULINO	Universitario completo (Licenciado en administración)	Responsable de administración
Operario 9	FEMENINO	Universitario incompleto (Analista química)	Responsable de laboratorio
Operario 10	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní tostado
Operario 11	FEMENINO	Secundario incompleto	Limpieza-Picoteo
Operario 12	FEMENINO	Secundario completo	Limpieza-Picoteo
Operario 13	MASCULINO	Secundario incompleto	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 14	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní confitería
Operario 15	MASCULINO	Secundario completo	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 16	MASCULINO	Terciario completo (Técnico superior en administración de empresas)	Jefe de producción maní blanchado y tostado
Operario 17	MASCULINO	Universitario Completo (Ing. Mecánico)	Mantenimiento electro-mecánico
Operario 18	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní tostado
Operario 19	FEMENINO	Secundario completo	Limpieza-Picoteo
Operario 20	MASCULINO	Secundario completo	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 21	MASCULINO	Secundario completo	Administración balanza
Operario 22	MASCULINO	Terciario completo (Técnico mecánico)	Operario maní confitería
Operario 23	MASCULINO	Secundario incompleto	Producción pre-limpieza y descascarado



Operario 24	MASCULINO	Secundario completo	Producción pre-limpieza y descascarado
Operario 25	MASCULINO	Terciario incompleto (Técnico mecánico)	Depósito
Operario 26	MASCULINO	Secundario completo	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 27	FEMENINO	Secundario incompleto	Limpieza-Picoteo
Operario 28	MASCULINO	Secundario completo	Depósito
Operario 29	MASCULINO	Secundario completo	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 30	FEMENINO	Secundario completo (técnica química)	Limpieza-Picoteo
Operario 31	MASCULINO	Secundario incompleto	Exterior descarga
Operario 32	MASCULINO	Terciario incompleto (Técnico mecánico)	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 33	MASCULINO	Secundario incompleto	Operario maní blanchado
Operario 34	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní blanchado
Operario 35	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní tostado
Operario 36	MASCULINO	Secundario completo	Exterior
Operario 37	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní confitería
Operario 38	MASCULINO	Secundario completo	Producción pre-limpieza y descascarado
Operario 39	FEMENINO	Secundario completo (técnica química)	Limpieza-Picoteo
Operario 40	FEMENINO	Secundario completo (técnica química)	Limpieza-Picoteo
Operario 41	MASCULINO	Terciario completo (técnico superior en electricidad)	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 42	MASCULINO	Secundario completo	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 43	MASCULINO	Secundario completo	Operario maní tostado
Operario 44	MASCULINO	Secundario incompleto	Operario maní confitería
Operario 45	MASCULINO	Secundario incompleto	Operario maní confitería
Operario 46	MASCULINO	Secundario completo	Exterior
Operario 47	FEMENINO	Secundario completo	Limpieza-Picoteo
Operario 48	FEMENINO	Secundario completo	Limpieza-Picoteo



Operario 49	FEMENINO	Secundario incompleto	Limpieza-Picoteo
Operario 50	MASCULINO	Secundario incompleto	Abastecimiento descascaradora
Operario 51	MASCULINO	Secundario completo	Exterior descarga
Operario 52	MASCULINO	Secundario completo	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 53	MASCULINO	Secundario completo	Armado-carga de lotes en bolsas
Operario 54	MASCULINO	Terciario incompleto (analista químico)	Jefe de maní confitería



Anexo 7: Descripciones de puestos de la propuesta

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: *Responsable de administración*

Dpto. o selección: *Administración (Sector planta)*

CONDICIONES DE TRABAJO

Horario habitual de trabajo: *De Lunes a Viernes (8 am a 16pm) y Sábados (8am a 12pm)*

Jornada: *Continua*

Prolongación de jornada: *No requiere*

CONTENIDO DEL PUESTO

Objetivo del puesto

Gestionar las necesidades y obligaciones de los demás departamentos de planta, y atención a terceros.

Tareas relativas al puesto

Realizar atenciones telefónicas a proveedores, siempre que sea necesario.

Recibir y acompañar a las visitas guiadas, proveyendo a dichas personas de los elementos necesarios de protección personal.

Controlar horario de llegada y salida del personal de la empresa, registrándolo en cada caso.

Realizar presupuestos de gastos de librería, almuerzo de personal, insumos de botiquín de primeros auxilios y anexar lo solicitado por el resto de las áreas de planta, al día 15 de cada mes.

Enviar presupuestos de gastos de librería, almuerzo de personal, insumos de botiquín de primeros auxilios a la oficina administrativa mayor. Acompañar un registro del mes inmediatamente anterior de horarios de ingreso y egreso de personal.



Analizar los proveedores seleccionados por el responsable de logística y establecer un presupuesto en base a sus directivas.

Analizar, junto con el responsable de logística, el ingreso y egreso de gas-oil, dos veces por año en los meses de julio y diciembre.

Registrar y controlar los viajes realizados por la empresa que transporta al personal.

Completar el formulario F-020 correspondiente a “tolva en ingreso a descascaradora” una vez que posea el dato de la humedad de la tolva.

Completar el formulario F-130 “compra eventual de maní en grano”, cuando corresponda.

Calcular, conjuntamente con el responsable de logística, el CTG “Código de trazabilidad del grano” y FC “Recepción de grano en flete corto” según los kilómetros recorridos por el transporte.

Enviar formulario de compra a encargado del depósito para que el mismo se encargue de realizarlas.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos objetivos

Edad mínima y máxima: *Entre 23 y 40 años*

Sexo: *V M Indistinto*

Lugar de residencia: *No más de 40km de la planta*

Estado civil: *Indistinto*

Disponibilidad para viajes: *No requiere*

Instrucción formal

<i>Nivel de cursado</i>	<i>PRIMARIO</i>	<i>SECUNDARIO</i>	<i>TERCIARIO</i>	<i>UNIVERSITARIO</i>
<i>Completo</i>				
<i>Incompleto</i>				<i>Lic. En Administración</i>



Conocimientos en informática

<i>Planilla cálculos</i>	<i>Procesad. textos</i>	<i>Base de datos</i>	<i>Correo electrónico</i>	<i>Otros</i>
<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>

Formación técnica

- *Se solicita experiencia en administración de personal y de pequeñas empresas.*

Conocimiento de idioma

<i>Inglés</i>	<i>Portugués</i>	<i>Otros</i>
<i>Intermedio</i>	<i>No requiere</i>	<i>No requiere</i>

Experiencia laboral específica

- Hasta 6 meses inclusive
- Más de 6 meses hasta 1 año
- Más de 1 año hasta 2 años
- Más de 2 años hasta 4 años
- Más de 4 años

Otros requerimientos

En su caso, también resulta apta la formación de Contador.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: *Responsable de laboratorio*

Dpto. o selección: *Calidad (Sector planta)*

CONDICIONES DE TRABAJO

Horario habitual de trabajo: *De Lunes a Viernes (8 am a 16pm) y Sábados (8am a 12pm)*

Jornada: *Continua*

Prolongación de jornada: *Durante la campaña sábado de 14pm a 19pm*

CONTENIDO DEL PUESTO

Objetivo del puesto

Dirigir, coordinar y asegurar el correcto desempeño de sus supervisados para contribuir a mantener en niveles elevados la calidad del trabajo organizativo en su conjunto.

Tareas relativas al puesto

Controlar las planillas que registra el personal del laboratorio, con el fin de determinar si las mismas se encuentran completas o no.

Comunicar y enviar informe al responsable de producción, cuando los resultados de los análisis se encuentren fuera de las especificaciones de calidad de los productos.

Atender a toda notificación que provenga del área de producción, debido a su posible carácter de urgencia.

Cumplir y hacer cumplir el instructivo de análisis y control de aflatoxinas (Instructivo VIII), el de análisis de humedad (instructivo VII), el de control de imanes (instructivo XII), el de verificación de imanes (instructivo XI), instructivo de medición de nivel de tostado (instructivo XXIV).

Cumplir y hacer cumplir que se mantenga el laboratorio libre de elementos contaminantes como bebidas y/o comidas.



Coordinar horarios del personal de laboratorio, y, en el caso de limpieza, establecer las actividades semanalmente.

Realizar el pedido de insumos para el laboratorio al responsable de administración.

Completar las planillas cuando correspondan. Incluye planilla F-105 (Planilla de ensayos de detector de metal), planilla F-106 (Control de calibración), planilla F-104 (Contaminaciones detectadas), planilla F-078 (Armado de lote), planilla F-110 (Control de cuerpos extraños), registro F-065 (No conformidades según resultados de lotes muestrados).

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos objetivo

Edad mínima y máxima: *Entre 26 y 40 años*

Sexo: *V M Indistinto*

Lugar de residencia: *No más de 40km de la planta*

Estado civil: *Indistinto*

Disponibilidad para viajes: *No requiere*

Instrucción formal

<i>Nivel de cursado</i>	PRIMARIO	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
<i>Completo</i>				
<i>Incompleto</i>			<i>Analista químico</i>	

Conocimientos en informática

<i>Planilla cálculos</i>	<i>Procesad. textos</i>	<i>Base de datos</i>	<i>Correo electrónico</i>	<i>Otros</i>
<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>



Formación técnica

- *Se solicita experiencia en análisis de alimentos. Preferentemente de maní.*
- *Manejo de flurómetro y colorímetro.*
- *Conocimiento general de manejo integrado de plagas.*

Conocimiento de idioma

<i>Inglés</i>	<i>Portugués</i>	<i>Otros</i>
<i>Intermedio</i>	<i>No requiere</i>	<i>No requiere</i>

Experiencia laboral específica

- Hasta 6 meses inclusive
- Más de 6 meses hasta 1 año
- Más de 1 año hasta 2 años
- Más de 2 años hasta 4 años
- Más de 4 años

Otros requerimientos

En su caso, también resulta apta la formación de técnico químico.

Interpretación de POES y de la importancia del registro de limpieza

Conocimientos generales sobre BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)



Anexo 8: Liquidación y Recibos de sueldo

RECIBO DE HABERES					
Lorenzo Perlo y CIA S.A. N° CUIT:--			PERÍODO DE PAGO	FECHA DE PAGO	
Domicilio : Las Heras 1073 - General Cabrera			Febrero 2016	04/03/2016	
LUGAR DE TRABAJO		APELLIDO Y NOMBRE			LEGAJO
Planta		Operario 33			-
FECHA INGRESO	ANTIGÜEDAD	FECHA EGRESO	N° CUIL	TIPO CONTRATO	C.C.T.
feb-14	2	feb-16	-	Indeterminado	024/2015
CATEGORÍA	FUNCIÓN	TAREA/SECTOR	ULTIMO DEPÓSITO PREVISIONAL		
D	Obrero genera	Planta	BANCO	MES	FECHA
OBRA SOCIAL	JUBILACIÓN	SUELDO BÁSICO	SANTANDER RIO		
Osprera	-	\$ 10.208	ENERO 02/02/2016		
CÓDIGOS	CONCEPTOS	CANTIDAD	REMUNERATIVO	NO REMUNERATIVO	DESCUENTOS
	Sueldo básico		\$ 10.208,0		
	Horas DE (50%)	12	\$ 1.044,0		
	Antigüedad	1%	\$ 204,2		
	SAC proporcional	59	\$ 1.851,8		
	Total		\$ 13.308,0		
	Asignación Universal por hijo	0		\$ 0,0	
	Deducciones (17%)				
	Jubilación - 11%	11%			\$ 1.463,9
	Ley N° 19.032 INSSJP - 3%	3%			\$ 399,2
	Obra Social - 3%	3%			\$ 399,2
	Vacaciones no gozadas	14	\$ 1.003,9		
	Indemnización por antigüedad		\$ 22.091,2		
LUGAR DE PAGO		TOTALES	36.403,09	0,00	\$ 2.262,4
General Cabrera		TOTAL NETO A COBRAR:		34.140,74	
<i>En letras son: Treinta y siete mil doscientos cincuenta y uno con noventa y ocho centavos</i>					
Recibo duplicado para el trabajador		FIRMA AUTORIZADA			



RECIBO DE HABERES					
Lorenzo Perlo y CIA S.A. N° CUIT:--			PERÍODO DE PAGO		FECHA DE PAGO
Domicilio : Las Heras 1073 - General Cabrera			Febrero 2016		04/03/2016
LUGAR DE TRABAJO		APELLIDO Y NOMBRE			LEGAJO
Planta		Operario 37			-
FECHA INGRESO	ANTIGÜEDAD	FECHA EGRESO	N° CUIL	TIPO CONTRATO	C.C.T.
jul-14	1	feb-16	-	Indeterminado	024/2015
CATEGORÍA	FUNCIÓN	TAREA/SECTOR	ULTIMO DEPÓSITO PREVISIONAL		
D	Obrero general	Planta	<i>BANCO</i>	<i>MES</i>	<i>FECHA</i>
OBRA SOCIAL	JUBILACIÓN	SUELDO BÁSICO	SANTANDER RIO		ENERO
Osprera	-	\$ 10.208			02/02/2016
CÓDIGOS	CONCEPTOS	CANTIDAD	REMUNERATIVO	NO REMUNERATIVO	DESCUENTOS
	<i>Sueldo básico</i>		\$ 10.208,0		
	<i>Horas DE (50%)</i>	12	\$ 1.044,0		
	<i>Antigüedad</i>	1%	\$ 102,1		
	<i>SAC proporcional</i>	59	\$ 1.835,3		
	Total		\$ 13.189,4		
	<i>Asignación Universal por hijo</i>	0		\$ 0,0	
	<i>Deducciones (17%)</i>				
	Jubilación - 11%	11%			\$ 1.450,8
	Ley N° 19.032 INSSJP - 3%	3%			\$ 395,7
	Obra Social - 3%	3%			\$ 395,7
	<i>Vacaciones no gozadas</i>	14	\$ 994,9		
	<i>Indemnización por antigüedad</i>		\$ 10.947,2		
LUGAR DE PAGO		TOTALES	25.131,52	0,00	\$ 2.242,2
General Cabrera					
<i>En letras son: Treinta y siete mil doscientos cincuenta y uno con noventa y ocho centavos</i>		TOTAL NETO A COBRAR:		22.889,33	
<i>Recibo duplicado para el trabajador</i>		FIRMA AUTORIZADA			



ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	TORRE, JOSEFINA ANDREA
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.300.805
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Reestructuración organizativa y su análisis económico y financiero”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	torrerhu@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	-



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p>Texto completo de la Tesis</p> <p><i>(Marcar SI/NO)^[1]</i></p>	<p>SI</p>
<p>Publicación parcial</p> <p><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	<p>-</p>

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: General Deheza, Córdoba. 01 de Agosto de 2016.

Firma autor-tesista

Josefina A. Torre

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
 _____certifica
 que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

 Firma Autoridad

 Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.