



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Tablero de control operativo para RRHH de una empresa
comercial del rubro construcción de Córdoba”

Autor: Lic. Carolina Contigiani

Tutor: Juan José Vega.

Córdoba

2017



Tablero de control operativo para RRHH de una empresa comercial del rubro construcción de Córdoba by Carolina Contigiani is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).





Agradecimientos

A J y S Contigiani y Cía. Sc.,
Mi familia,
para Victoria A. y
todos mis compañeros de la
cohorta 2016.
Gracias por tanto.



Índice de Contenidos

| | | |
|------|--|--------|
| A. | PRESENTACIÓN DEL PROYECTO | - 5 - |
| A.1 | PROBLEMA | - 5 - |
| I. | Contexto | - 5 - |
| II. | Definición del problema | - 7 - |
| III. | Objetivos del trabajo | - 8 - |
| IV. | Límites o Alcance del trabajo | - 8 - |
| V. | Organización del trabajo | - 9 - |
| B. | DESARROLLO DEL PROYECTO | - 10 - |
| B.1 | MARCO TEÓRICO | - 10 - |
| | Tablero de Comando – Definición | - 10 - |
| | Tipos de tableros de comando | - 12 - |
| | La medición por indicadores en RRHH | - 13 - |
| B.2 | METODOLOGÍA | - 29 - |
| B.3 | TRABAJO DE CAMPO | - 30 - |
| | Capítulo 1: Actualidad general en la gestión de RH | - 30 - |
| | Capítulo 2: Hallazgos empresa Contigiani | - 36 - |
| | Capítulo 3: Benchmarking RH | - 39 - |
| | Capítulo 4: Análisis RH Contigiani - Diagnóstico | - 43 - |
| | Capítulo 5: Intereses Estratégicos - La estrategia de RH | - 49 - |
| | Capítulo 6: Mapa Estratégico y Construcción de Indicadores | - 55 - |
| | Capítulo 7: Elaboración Tablero de Control | - 56 - |
| | Capítulo 8: Propuesta de Aplicación | - 57 - |
| C. | CIERRE DEL PROYECTO | - 64 - |
| C.1 | CONCLUSIONES FINALES | - 64 - |
| C.2 | BIBLIOGRAFÍA | - 68 - |
| C.3 | ANEXOS | - 70 - |



A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

A.1 PROBLEMA

I. Contexto

J Y S CONTIGIANI, es una empresa familiar fundada en 1950 encabezada por cuatro generaciones. Oriunda de la ciudad de Marcos Juárez, lugar donde está radicada su casa central, comercializa materiales de construcción en la provincia de Córdoba. Actualmente cuenta con más de 95 colaboradores distribuidos en sus cinco sucursales:

- **Casa Central** (Marcos Juárez) – Dotación de personal: 51 colaboradores.
- **Suc. Cerro de las Rosas** (Córdoba Cap.) Dotación de personal: 3 colaboradores.
- **Suc. Monseñor Pablo Cabrera** (Córdoba Cap.) - Dotación de personal: 30 colaboradores.
- **Suc. Villa María.** (Villa María) - Dotación de personal: 10 colaboradores.
- **Suc. Outlet** (Villa María) – Dotación de personal: 1 colaborador.

Describen su **Misión** como: *“Con 60 años de historia en el mercado, nuestro propósito como organización es el de ofrecer soluciones en materiales de construcción que contribuyan a concretar los sueños de nuestros clientes, basándonos en la honestidad, el profesionalismo y la calidad total de nuestros servicios como valores pilares y rectore”.*

Su **visión**: *“Ser una empresa capaz de acompañar y facilitar el camino a la construcción de los sueños de nuestros clientes en los campos de nuestra competencia”.*

Sus valores de honradez y orientación al cliente, fue el sello distintivo que le posibilitaron a esta empresa crear una propuesta de valor diferenciadora y reconocida por sus clientes.



La estructura de la empresa se compone por 4 áreas principales, las cuales se presentan en el organigrama que se encuentra en Anexo.

- Área comercial,
- Área Administrativa/Financiera.
- Área de depósito y logística.
- Área de RRHH.

Con el objetivo de llevar adelante una mejor gestión, la tercera generación compuesta por tres hermanos, sin formación profesional, escogieron en sus inicios laborales el área a cual pertenecer y donde se sentían más capacitados para que en el futuro encabezaran la dirección estratégica de cada sector.

Fue de este modo que el Sr. Juan Carlos Contigiani (56) dirige actualmente el área comercial, Sergio Contigiani (50) el área administrativa/financiera, y finalmente el Sr. Miguel Ángel Contigiani (49) lleva adelante el área de depósito y logística. La estructura de empresa se articula según un sistema gerencial con tareas y funciones de injerencia, independiente a la estructura jerárquica que exista en cada una de las sucursales y las cuales abarca.

El área de Recursos Humanos se inició hace apenas 3 años con la incorporación de una Lic. en Psicología (4ta generación), que propuso al directorio de la empresa el desarrollo del área como tal, con un enfoque netamente soft. En ese momento, la empresa contaba con 105 empleados y un colaborador que realizaba la liquidación mensual y otras tareas tendientes a la administración de personal.

Se comenzaron estrategias de comunicación para darle origen al área de RRHH, instalando vitrinas para comunicación interna con el personal de planta, así como un newsletter mensual para difusión digital con las novedades y sucesos que ocurrían en la compañía. Se estandarizaron proceso de búsqueda y selección de personal. Se incluyeron proveedores para el control de ausentismo, estudios pre-ocupacionales y post-ocupacionales. Se incluyó como una sub-área los procesos de Higiene y seguridad de la empresa con el objetivo de bajar el índice de siniestralidad que venía en los últimos años



siendo alto. Se estrechó relación con la firma aseguradora Art, para comenzar en conjunto a trabajar en accidentes de trabajo y finalmente comenzaron las capacitaciones destinadas a los procedimientos que se desarrollaban en el centro de distribución. Así mismo, también se desarrollaron desayunos de trabajo con el objetivo de mejorar las relaciones inter-áreas de la empresa para afianzar los vínculos y el desarrollo de habilidades sociales.

El área de RH actualmente cuenta con la formalización de la estructura organizacional, esbozada en el Organigrama; en conjunto con el Manual de Cargos de toda la compañía. Lo que se espera en tiempo futuro es continuar avanzando con las evaluaciones de desempeño.

El transcurso de los años y la instalación del área de RH en el lenguaje común dentro de esta empresa, hacen necesarias la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas para mejorar y alinear el capital humano con la estrategia organizacional.

II. Definición del problema

Contigiani y Cía. S.C es pionero desde hace 67 años comercializando materiales de construcción. Ha experimentado en los últimos años un crecimiento exponencial, desprovisto de indicadores para establecer el desempeño de los Recursos Humanos.

Actualmente la empresa ha resuelto tener como estrategia organizacional para los periodos 2018/19, abrir dos nuevas sucursales en puntos estratégicos dentro de la provincia de Córdoba con el objetivo de ganar marketshare, pero no cuenta con un tablero de control operativo para el área de RRHH, por lo que esta propuesta, permitiría por un lado definir los indicadores claves del área y por otro, llevar un seguimiento del capital humano en cada una de las sucursales que cuenta y en las que desea expandirse.

Se observó en el último tiempo un aumento de ausentismo, deserción de talentos idóneos para cargos específicos y clima organizacional fluctuante en algunos focos de la organización. El problema principal es que no sabemos que causa estos inconvenientes. Carecer de un instrumento que permita medir y controlar la gestión del capital humano,



se vuelve apremiante debido al crecimiento de esta empresa y a la imposibilidad de medir, analizar y planificar la administración de recursos humanos.

Alentar la concreción y aplicación de un tablero de control operativo para el área de RH, daría la oportunidad de tener una herramienta que diagnostique y pueda prever comportamiento futuros.

III. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

Objetivo General:

- Desarrollar un Tablero de Control de gestión, que sirva de herramienta para medir indicadores del capital humano.

Objetivos específicos:

- Detectar los indicadores relevantes de medición en la empresa objeto de estudio.
- Brindar información de los indicadores de recursos humanos que sirva para la toma de decisión.

IV. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al desarrollo de un tablero de control operativo para una empresa del rubro. Si bien puede ser adaptado a otra rama de la actividad, queda fuera del presente trabajo.



V. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 3 partes fundamentales y 8 capítulos de trabajo de campo.

- Presentación del Proyecto.
 - Problema.
 - Contexto
 - Definición del problema
 - Objetivos del trabajo.
 - Límites y alcance del trabajo.

- Desarrollo del problema.
 - Marco teórico.
 - Tablero de comando. Definición.
 - Tipo de tableros de comando.
 - La medición por indicadores en RRHH.
 - Metodología.
 - Trabajo de Campo.
 - Capítulo 1: Actualidad General RH.
 - Capítulo 2: Hallazgos iniciales Contigiani.
 - Capítulo 3: Benchmarking RH.
 - Capítulo 4: Análisis de la empresa.
 - Capítulo 5: Intereses estratégicos.
 - Capítulo 6: Creación de Mapa Estratégico y construcción de indicadores de gestión.
 - Capítulo 7: Elaboración Tablero de Control.
 - Capítulo 8: Propuesta de Aplicación.

- Cierre del Proyecto.
 - Conclusiones Finales.



B. DESARROLLO DEL PROYECTO

B.1 MARCO TEÓRICO

Tablero de Comando – Definición.

El Tablero de Comando, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton (1996) como un sistema de medición de desempeño, el cual proporciona a una organización, una herramienta esencial para trasladar objetivos estratégicos a un grupo de medidas que facilitan alinear la conducta del personal hacia la dirección que la organización se propone.

Esto permite a los directivos (de una compañía) alinear el instrumento de medición a con la estrategia organizacional, logrando una exacta comprensión de sus objetivos y de las técnicas que han de utilizar para obtener dicho cometido. De este modo, el tablero de comando “...traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 1996).

Según Kaplan y Norton (1996), el BSC es una herramienta que permite movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. El mismo, faculta guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Utiliza medidas de cuatro categorías como: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento. Estas últimas, se alinean con iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales, identificando procesos enteramente nuevos para lograr el cumplimiento de los objetivos del cliente y accionistas.

“El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las



compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio” (Kaplan y Norton, 1996).

Los tableros de comando, tienen como objetivo primordial proporcionar información sistematizada para la toma de decisión, con el fin de analizar indicadores medibles con el menor esfuerzo, el menor tiempo y sobre todo, con el menor costo. El rumbo o dirección que una organización establece, debe basarse en indicadores que le permitan obtener un visión futura para anticiparse a los vaivenes del mercado, la moda y sobre todo los gustos de los clientes internos y externos. La mejora de los procesos supone establecer los lineamientos y desvíos posibles, brindando información que retroalimente el sistema de manera clara y eficaz, con la intención de traducir la estrategia organizacional en acciones que brinden aprendizaje en los procesos internos de una compañía.

El beneficio principal que se puede obtener de un BSC, es un sistema de información organizado, integrado y exhibido de modo tal, que las diferentes gerencias de una compañía puedan obtener datos para el control de la gestión y la toma de decisiones. A su vez permite evaluar situaciones en retrospectiva y al mismo tiempo establece una visión prospectiva. No obstante es condición sine qua non que las mediciones de indicadores se hagan de modo constante, ya que los cambios en los mismos pueden ser radical aún a costa de algunas tendencias estables.

El tablero de comando también conocido como Cuatro de Mando Integral (CMI) hace hincapié en las relaciones causa y efecto y sugiere que esta perspectiva del sistema general de una compañía, abarque todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento, a través de la definición de los indicadores de cada área gerencial.

En general, se pudieron establecer indicadores Financieros y No financieros, contraponiendo la perspectiva económica con los indicadores que se orientan a la satisfacción del cliente, procesos internos y aprendizaje o crecimiento del capital humano.



Tipos de tableros de comando.

El tablero de comando puede estar orientado a nivel operativo como así también a nivel directivo.

Tablero de Comando Operativo: Se circunscribe a un área específica de la compañía. Así mismo, cada área o departamento debe encontrarse alineada a la estrategia de la organización y debe estar en conocimiento del impacto en el cumplimiento o no, de la misma. De este modo el responsable del área podrá evaluar el rendimiento de los indicadores de control crítico y también de los que brinden una ventaja competitiva.

Tablero de Comando Directivo: Se orienta a un nivel superior al operativo ya que su función es analizar todos los sectores de la compañía, pero con la desventaja de no tener en cuenta el contexto externo. Es así que el tablero de comando directivo consolida los indicadores de todas las áreas de la empresa permitiendo un seguimiento general de la misma.

Tablero de Control Integral: Este tipo de tablero, además de evaluar el rendimiento total de la organización, incluye o integra los indicadores del contexto externo de la compañía, permitiendo estar en conocimiento de las tendencias de mercado, nuevos competidores, entre otros, aplicando cambios a la estrategia de acuerdo al funcionamiento general del mercado.

De acuerdo al presente trabajo, se propone trabajar sobre un tablero de comando operativo circunscripto al área de RH de una empresa comercial del rubro construcción.



La medición por indicadores en RRHH.

Tal como lo indica Chiavenato, I. (2000), las organizaciones son unidades de sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. No obstante, los negocios desde antaño, han sido medidos en factores cuantitativos, como son por ejemplo números financieros, flujo de caja, retorno de inversión o retorno sobre el capital. Lo que se dejó de lado durante muchos años, fueron los resultados cualitativos que impulsan justamente los indicadores de rentabilidad: El Capital Humano.

El rendimiento del personal en conjunto con la motivación, suponen la creación de valor de una empresa siempre y cuando, se encuentren alineados con los principios y valores de una organización y sobre todo, con la estrategia que la misma se proponga. Por ello, para llevar adelante un tablero de control operativo para el área de RH, es importante tener bien definido el rumbo a seguir.

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos, siendo su razón primordial, servir a esos objetivos. Un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. De este modo, los objetivos empresariales tienen muchas funciones (Chiavenato, I., 2000)

- a) Dado que se refieren a una situación futura, señalan la orientación que una empresa debe seguir y establecer directrices para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c) Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.



Chiavenato I., (2000) continua su explicación: *“existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa, y por tanto, procuran dotarla de medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas”*.

Tal como se dijo anteriormente, el tablero de control operativo, es una herramienta que permite la medición de indicadores, con la posibilidad de realizar comparaciones de resultados pasados, como así también estimar posibles resultados futuros (inductores). Esto permite con efectividad, determinar las acciones derivadas del plan estratégico y así mismo estimar la gestión del capital humano y como las actividades de los mismos, colaboran en los resultados del negocio.

Si nos preguntamos cual es el fin último de la creación de un Tablero de Control Operativo para Recursos Humanos, las posibles respuestas según Becker, Huselid & Ulrich, (2001) serian: En primer lugar *“Para dirigir **RRHH como un Activo Estratégico** y poder demostrar la **contribución de RRHH en el éxito financiero de la empresa**”*. En segundo lugar *“Un sólido Cuadro de Mando de RRHH mejora la toma de decisiones al concentrarla en aspectos que crean valor para la empresa”*. Finalmente, *“Es una manera de predecir el impacto que tienen las decisiones futuras en el éxito de la organización”*.

No obstante a lo recientemente mencionado, no se puede dejar de lado los siguientes hechos (Chiavenato, I., 2000):

- La administración de recursos humanos está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines, cumple funciones de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- Se manejan recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: Las Personas. Estos recursos (que vienen del ambiente hacia el interior de la organización), crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.



- Los recursos humanos no pertenecen solo al área de RRHH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La administración de Recursos humanos (RH) es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- La administración de RH, se preocupa fundamentalmente de la eficiencia y eficacia. Sin embargo ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen. Esto se debe a la heterogeneidad de los comportamientos de sus miembros.
- Se agrega que la administración de RH, opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control.
- Los patrones de desempeño y calidad de los RH son muy complejos y diferenciados y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.
- Existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican, con una concepción limitada, sus RH en personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus RH en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
- Finalmente, la dificultad de saber si el área de RH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de los aspectos más críticos. La administración de RH está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, donde la visión es borrosa y pueden cometerse errores crasos, aunque con la certeza de que se actúa de manera correcta.



Ahora bien, procurando establecer la mayor cantidad de indicadores que permitan la correcta administración y previsibilidad del capital humano, Chiavenato I. (2000), afirma que existen cuatro subsistemas con sus correspondientes indicadores que se presentan en el siguiente gráfico:



1) Subsistema de Provisión de RH:

- **Rotación de personal:** También llamado "*Turnover*", se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en **índices mensuales o anuales**, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto es una variable dependiente. Como fenómenos externos puede mencionarse: la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral. Entre los fenómenos internos se incluyen: política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, cultura organizacional, entre otras.



- **Ausentismo:** Término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. Se recomienda realizar un **índice de ausentismo general**, relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado (vacaciones, licencias, ausencias por enfermedad) y un **índice de ausentismo parcial**: tiene en cuenta solo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidos en horas. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado, también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulos, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente. Por otro lado, también se pueden enumerar algunas otras causas relacionadas con el ausentismo tales como: enfermedad comprobada y no comprobada, razones familiares, faltas voluntarias por motivos personales, problemas de transporte, entre otras.

- **Reclutamiento de personal:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento exige una planificación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. La verificación de necesidades de la organización respecto de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significaran nuevos aportes de recursos humanos. En

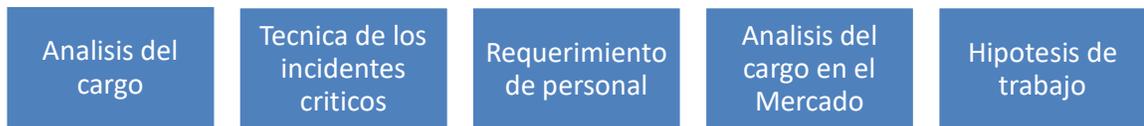


muchas organizaciones esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado **Planeación de Personal**. Este proceso, intenta prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. Existen varios modelos de planeación que según el tipo de organización y las necesidades internas se pueden escoger para adaptar a cada una de ellas:

- 1) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.
- 2) Modelo basado en segmentos de cargos.
- 3) Modelo de sustitución de puesto claves.
- 4) Modelo basado en el flujo de personal.
- 5) Modelo de planeación integrada.

- **Selección de personal:** Reclutamiento y selección de personal son dos fases de un mismo proceso. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales. El primero, la adecuación del hombre al cargo y el segundo, la eficiencia del hombre en el cargo. La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y perfil de las características de los candidatos que se presentan.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DEL CARGO



Ficha de especificaciones o profesiograficas



ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL ASPIRANTE



La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos debiendo ser lo más eficiente y eficaz posible. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa. Para **medir la eficiencia del proceso**, deberá establecerse la siguiente estructura de costos:

- **Costos de personal:** Incluye al personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- **Costos de Operación:** Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados, anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de



exámenes médicos de admisión, servicios de referencias laborales de los candidatos, entre otros.

- **Costos Adicionales:** Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

Para **medir la eficacia del proceso de selección** es muy útil el empleo del cociente de selección. Este, es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su selectividad.

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

Pueden sugerirse **otras mediciones de rendimiento del proceso** de previsión de personal:

- Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección de personal.
- Costo de admisión (costo per cápita).
- Costo de admisión por fuente de reclutamiento.
- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- Calidad de reclutamiento por fuente.
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.
- Análisis de los resultados de las pruebas y test de los admitidos, frente a los rechazos.
- Total de admisiones por anuncios.
- Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.



2) Subsistema de Aplicación de RH:

- **Socialización organizacional:** Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas que ingresan en las organizaciones, antes de asignarles sus cargos, las empresas buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y filosofía predominante para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización (Chiavenato, I., 2000). Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad. Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta (Dessler, G & Varela R. 2011).

- **Diseño de cargos:** El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ahora bien, diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- 2) Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).



- 3) A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad).
- 4) A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad).

Por lo general, el área de RH, no es responsable del diseño de los cargos de una empresa, no obstante es este área quien se encarga de formalizar estos procesos y llevarlos adelante en conjunto con las evaluaciones de desempeño que en última instancia será la medición del cargo ocupado.

- **Evaluación del desempeño:** significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primero, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segundo, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas. Se trata de un proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas y luego lo recompensa (Dessler, G & Varela R. 2011).

3) Subsistema de Mantenimiento de RH:

- **Compensaciones:** Dentro de las compensaciones que recibe un colaborador por se enumeran: **1) Remuneración de los empleados** se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: *pagos en efectivo* (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional). la mayoría de las empresas no pagan sólo un sueldo a todos los puestos en



un nivel salarial en particular. En vez de ello, desarrollan rangos de sueldos. De este modo, pueden tener 10 niveles o peldaños y 10 niveles de sueldo dentro de cada nivel salarial. **2) Planes de incentivos:** Muchos trabajadores, tal vez la mayoría, no sólo perciben un salario o sueldo, sino que también ganan cierto tipo de incentivos. Esta sección examina algunos planes de incentivos conocidos. Los *programas de incentivos individuales* remuneran a los trabajadores El *salario variable* se refiere a planes grupales que vinculan la remuneración con la productividad, o alguna otra medida de rentabilidad de la empresa con base en el desempeño. **3) Retribuciones intangibles y basadas en reconocimiento.** Los estudios muestran que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño, ya sea solo o en conjunción con gratificaciones financieras. **4) Beneficios sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Se incluyen cuestiones como tiempo libre con goce de sueldo, seguro de gastos médicos y seguro de vida, clubes, transporte, prestamos, instalaciones para el cuidado infantil, entre otros. (Chiavanato I., 2000).

- **Higiene y seguridad en el trabajo:** Se define como un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo esta relaciona con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. Los objetivos de la higiene en el trabajo son: Eliminación de las causas de enfermedad profesional, reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en las personas enfermas o portadoras de defectos físicos, prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones; y mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo. Esto puede ser obtenido según Baptista Hilton (citado en Chiavenato I., 2000), mediante la educación de los obreros/jefes/capataces/gerentes, indicándoles los peligros existentes y enseñándoles



cómo evitarlos. A través el mantenimiento constante de estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica, como así también realizando estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.

La VI Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo estableció el coeficiente de frecuencia y el coeficiente de gravedad como medidas para controlar y evaluar accidentes.

Coeficiente de Frecuencia (CF)

$$CF = \frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes con inasistencia al trabajo}}{\text{N}^\circ \text{ de horas/hombre trabajadas}} \times 1.000.000$$

Coeficiente de Gravedad (CG)

$$CG = \frac{\text{Días perdidos} + \text{Días computados}}{\text{N}^\circ \text{ de horas/hombre trabajadas}} \times 1.000.000$$

4) Subsistema de Desarrollo de RH:

- **Entrenamiento y desarrollo del personal:** El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos específicos. Implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.



- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Las **mediciones o evaluaciones sobre los entrenamientos proporcionados**, se realizan obteniendo los siguientes valores:

- Cantidad de entrenamientos brindados a lo largo del año/trimestre.
- Horas de capacitaciones brindadas,
- Cantidad de personas capacitadas.
- Porcentaje de Asistencia/Ausentismo sobre los convocados.
- Desvío entre la Inversión en Capacitación real y presupuestada
- Inversión realizada en capacitaciones al personal estable.
- Inversión realizada en capacitaciones al nuevo personal
- Horas de entrenamiento estimado en relación con las reales
- Insumos/gastos del entrenamiento contra los insumos/gastos presupuestados.
- Distribución del entrenamiento, es decir a cuantas personas se les ha brindado el entrenamiento según los puestos.
- Capacitaciones brindadas al personal clave.
- Que puestos han tenido mayor cantidad de capacitaciones o cuanto se ha invertido en cada puesto de la compañía.

También se puede evaluar el impacto que tienen las capacitaciones en el personal mediante los siguientes **indicadores denominados blandos**.

- Grado de evolución de conocimientos comparando las evaluaciones pre-capacitación con las evaluaciones post-evaluación.



- Predisposición del personal durante las capacitaciones, según la mirada del instructor
- Satisfacción del personal por las capacitaciones recibidas.
- Probabilidad de aplicabilidad de los conocimientos aprendidos, según la mirada de los capacitados.
- Evaluación de los conceptos aplicados en la labor diaria, luego de transcurrido cierto tiempo.
- Conformidad con respecto a las capacitaciones recibidas, luego de transcurrido cierto tiempo.

“Los indicadores blandos miden el incremento del capital intelectual-emocional de la organización, definido como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes, destrezas profesionales que dan a la organización una ventaja competitiva. En tal sentido, el valor del capital intelectual es el grado en que estos activos intangibles se puedan convertir en rendimientos financieros para la empresa” (Quintero A., Ledo Babarro F. & Alonso González, M., 2007).

- **Desarrollo Organizacional: 1) Planeación de la carrera:** Una vez que se haya evaluado el desempeño, con frecuencia es necesario abordar las cuestiones relacionadas con la carrera y comunicarlas a los subalternos. Es posible definir *carrera* como las “posiciones ocupacionales que un individuo ha tenido durante muchos años”. La planeación de la carrera es un proceso para lograr que los trabajadores entiendan mejor y desarrollen sus habilidades e intereses profesionales, así como para usar tales habilidades e intereses de forma más efectiva, tanto dentro de la compañía como después de que salen de ella. El desarrollo profesional (o de la carrera) es la serie de actividades de toda la vida (como talleres) que contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de un individuo. La planeación de la carrera es el proceso deliberado mediante el cual alguien se vuelve consciente de las habilidades, los intereses, el conocimiento, las motivaciones y otras características personales; requiere información



acerca de oportunidades y elecciones; identifica metas relacionadas con su carrera; y establece planes de acción para alcanzar metas específicas. **2) Administración de promociones y transferencias.** Desde luego, las promociones son una de las decisiones RH más significativas que resultan de la evaluación del desempeño. Un aspecto tiene que ver con la antigüedad (o el escalafón) frente a la competencia. Una **transferencia** es un movimiento de un puesto a otro, por lo general, sin cambio en salario o en nivel. Los trabajadores suelen buscar transferencias no sólo para avanzar, sino también por razones que no son propiamente de la carrera, como tener mejores horarios y ubicación del centro de trabajo, etcétera.

5) Subsistema de Control de RH:

- **Base de datos y sistema de información:** El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones. En el aspecto específico del control, debe proporcionar información oportuna y pertinente para que los gerentes empleen el control anticipado respecto de la acción, y la organización obtenga una ventaja competitiva frente a sus competidores. Desde el punto de vista de los RH, éste debe proporcionar a todos los organismos de línea información pertinente acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados. El montaje de un sistema de información en RH requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información. Un sus tema de información de RH utiliza como fuente de datos elementos suministrados por: Base de datos de RH, reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo del personal, evaluación de desempeño, administración de salarios, registro y control de personal, higiene y seguridad, jefaturas respectivas, entre otras.

- **Auditoría de RH:** Se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañado de subgerencias



para mejorar. El propósito principal de la auditoria es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se lleva a cabo. La cobertura de auditoria en RH es tan amplia como funciones existentes dentro del área, presentando una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de Administración de Recursos Humanos. Las auditorias comienzan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluido el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros de staff de RH y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas. A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones. La auditoría puede penetrar más profundamente cuando evalúa programas, política y filosofía (Chiavanato I., 2000).



B.2 METODOLOGÍA

Para implementar un tablero de control operativo en el área de RH de una empresa comercial del rubro construcción, se deberán realizar dos claras etapas que se describen a continuación:

Primera etapa:

- **Benchmarking RRHH:** Se realizara una entrevista al responsable del área del Grupo Arcor, a los fines de identificar como se conforma el tablero de control operativo que utilizan y cuales son aquellos indicadores relevantes que les permite medir al capital humano.
- **Análisis de la empresa:** Indagar exhaustivamente acerca de la estrategia organizacional que la empresa procura conseguir los siguientes 5 años. Además estipular de manera clara y concreta su misión y visión.
- Una vez obtenida la estrategia organizacional, se deberá establecer la **estrategia general del área de RH**, alineada con la estrategia general de la empresa, formalizando los objetivos a conseguir, políticas, acciones y programas.

Segunda Etapa:

- Dependiendo los factores que conforman la estrategia, construir los **indicadores de gestión** para esta empresa alineada con la estrategia del área.
- Creación del **Mapa estratégico** que guiara el rendimiento, retroalimentando por los indicadores desarrollados. Este mapa estratégico deberá contener las interrelaciones de indicadores subsistemas y la influencia que posee cada indicador en el valor total.



B.3 TRABAJO DE CAMPO

Capítulo 1: Actualidad general en la gestión de RH.

Según las investigaciones realizadas en diferentes documentos e indagando con algunas consultoras del medio local como Randstad y Adecco, se puede hallar que las empresas tanto a nivel nacional como internacional, tendrán como retos futuros dedicarse a maximizar la creatividad y diversidad de las personas con la intención de fomentar el éxito empresarial, bajo el ferviente concepto de “Humanización”.

RRHHPRESS.COM (2017), plantea que las empresas deberán atravesar por diez grandes retos durante el 2018. El primero de ellos, será valorar la importancia del capital humano y nutrir su creatividad, desarrollando y liberando su potencial. En segundo lugar, la importancia de la transformación para empoderar a las personas, será la clave para obtener resultados extraordinarios y sustentables. Aquí se habla de una transformación con T mayúscula, definida como un programa intenso y global que realce la performance a la vez que fortalezca la salud organizacional. Solo un nuevo abordaje es la única alternativa válida para mejorar dramáticamente la performance de una compañía y cambiando la mentalidad de empleados y gerentes con una nueva cultura de ejecución sobre la que se sustenta la Transformación.

Además, se aborda la relación con gerentes desde la óptica de remover barreras y crear iniciativa. Integrar un equipo de trabajo donde “todos para uno” permitiendo un liderazgo participativo, gestionar la variedad, sugiriendo aprovechar las fortalezas y peculiaridades de cada generación para enriquecer la convivencia y mejorar los resultados y elogiar en vez de criticar. El CEO del grupo Virgin, Richard Branson, afirma que *“cuando se manejan personas, lo importante es preocuparse por ellas genuinamente, saber sacar lo mejor de cada uno. Es la clave del éxito emprendedor: elogiar en vez de criticar. Así se motiva, poniendo al equipo primero, incluso antes que los clientes, y dándoles un producto que sea el mejor del mercado. Ofreciéndoles las herramientas para hacer bien su trabajo. Tu producto debe ser el mejor del mundo para que los clientes sonrían”*.



Por otro lado, People Analytics Sngular han identificado las principales tendencias que impactaron en los departamentos de RRHH a lo largo de 2017 debido a la transformación del modelo digital.

Vivimos en una guerra por el talento: pese a las continuas amenazas de que la inteligencia artificial y los robots van a convertirnos en una sociedad de desempleados, la realidad es que en determinadas profesiones relacionadas con la tecnología, hay escasez de profesionales.

“Esto ha desatado una ‘guerra por el talento’ entre empresas, que ponen todos los recursos y tácticas posibles para ‘captar’ el talento especializado de las filas de la competencia, desde sueldos estratosféricos a la posibilidad de aplazar la maternidad financiando la congelación de óvulos”, explica José Antonio Gallego, director de la división de People Analytics y Chief Happiness Officer de Sngular.

Datos, datos y más datos: con tanto en juego, las grandes empresas son cada vez más rigurosas en cómo gestionan los procesos de reclutamiento y de compensación. La intuición deja paso a la ciencia y la disciplina de “People Analytics” o “HR Analytics”, consistente en aplicar la analítica avanzada a los recursos humanos, se hace imprescindible.

Eso está obligando a una nueva definición del perfil de directivo de RR.HH., “que debe ser capaz de interpretar y sacar conclusiones de los datos que están a su disposición”, continúa Gallego, quien asegura que los que no sean capaces de adaptarse, están condenados a la “extinción”.

Cambio paradigma en la relación empresa-empleado: el modelo tradicional de relación entre empresa y empleado, donde la compañía ofrece estabilidad y el empleado fidelidad, está en crisis por ambas partes.

Las grandes empresas envidian el elevado compromiso de los trabajadores de las startups, dispuestos a renunciar a su vida personal con jornadas interminables de trabajo. Sus trabajadores añoran la ausencia de burocracia y jerarquía de las startups, y la posibilidad de ser partícipe de los beneficios de la empresa.



Por otro lado, la llamada “*Gig Economy*”, donde el trabajador se compromete de manera temporal en proyectos de su elección, aún presenta demasiadas incertidumbres y, en muchos casos, supone pérdida de derechos laborales y salario respecto a un trabajo “convencional”.

Las startups llegan al sector de RR.HH.: una clara señal de que este sector goza de gran dinamismo, es la gran cantidad de startups que están surgiendo, algunas con notable éxito. Al éxito de Workday (fundada en 2006 y hoy con miles de empleados en todo el mundo) o Cornerstone, se suman prometedoras compañías como Glassdoor, ValueHire, Zenefits, SimplyHire o Namely, entre otras, que están revolucionando la manera en que los empleados se relacionan con sus empresas y contribuyendo a atraer talento al sector.

Básicamente Workday, es un software que brinda solución en *Human Capital Management* (HCM) o gestión del capital humano. A pesar de no llevar demasiado tiempo en el mercado, si lo comparamos con otro software, ha logrado extenderse gracias a su modelo de solución única y a operar en la nube. Por ello, ha conseguido alcanzar a los principales software de RRHH de grandes empresas como Oracle o SAP. Esta herramienta busca automatizar los procesos de RRHH, como pueden ser la aprobación de vacaciones, la consulta de nóminas, la evaluación del desempeño, entre otros. (Extraído de <https://www.ticportal.es/temas/software-gestion-recursos-humanos/programas-recursos-humanos/workday> el día 07 de Agosto de 2017).

Por otro lado, Cornerstone Insights aplica análisis predictivo sofisticado a la información de su fuerza laboral para que los líderes de negocios puedan responder preguntas importantes sobre cómo usar la información para contratar, administrar, retener y reconocer mejor a sus empleados. Insights le permite a los clientes visualizar con facilidad su información y tomar acción inmediata sobre recomendaciones para lograr mejoras medibles en los resultados comerciales.

Un ejemplo de esto es el “Pronosticador de Salida”: La rotación de personal conduce a un incremento de costos de reemplazo, pérdida de conocimiento y retraso en los proyectos. Con una mejor perspectiva del motivo de separación laboral, puede incrementar la retención del talento humano altamente productivo por más tiempo y



tener la menor deserción de los empleados en general. (Extraído de <https://www.cornerstoneondemand.la/insights> el día 07 de Agosto de 2017)



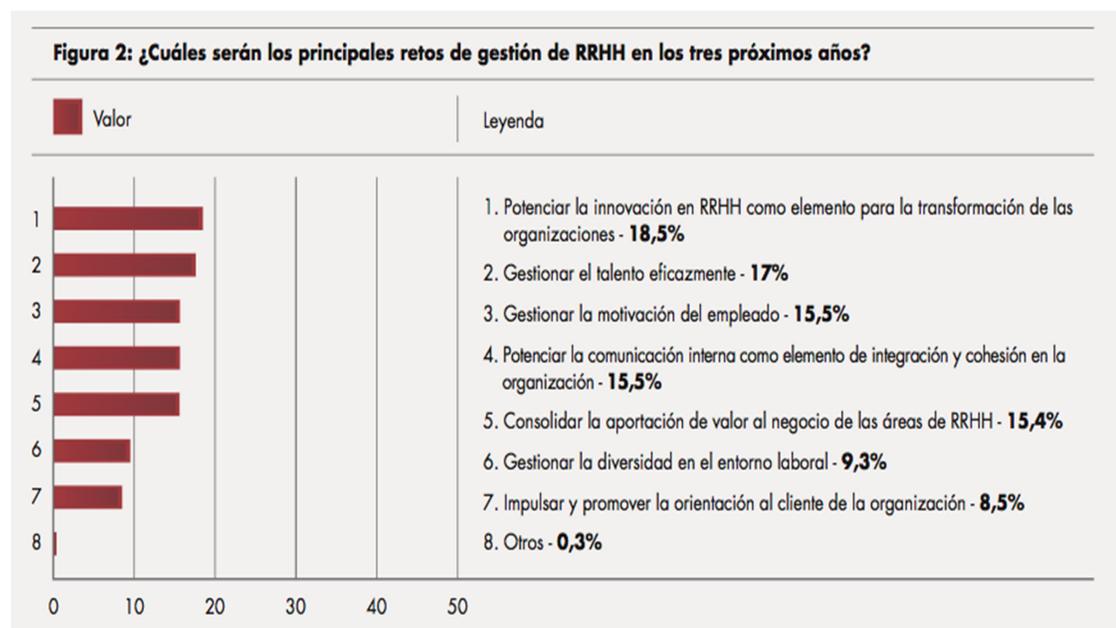
Fuente: <https://www.cornerstoneondemand.la/insights>

El problema de la diversidad: En Estados Unidos, solo el 24% de los empleos de tecnología están ocupados por mujeres. Pero más preocupante aún es que este porcentaje se reducirá al 22% en 2025, un patrón que parece repetirse en todo el mundo. En sites para desarrolladores tan populares como Stackoverflow solo un 6% de sus miembros se identifican como mujeres.

“Cómo invertir esta tendencia y lograr atraer a más mujeres a la tecnología es uno de los grandes desafíos del sector en el que hay diversas iniciativas en marcha desde el ámbito público y privado, como ‘Girls who Code’ o ‘He for She’”, añade el experto de Sngular.

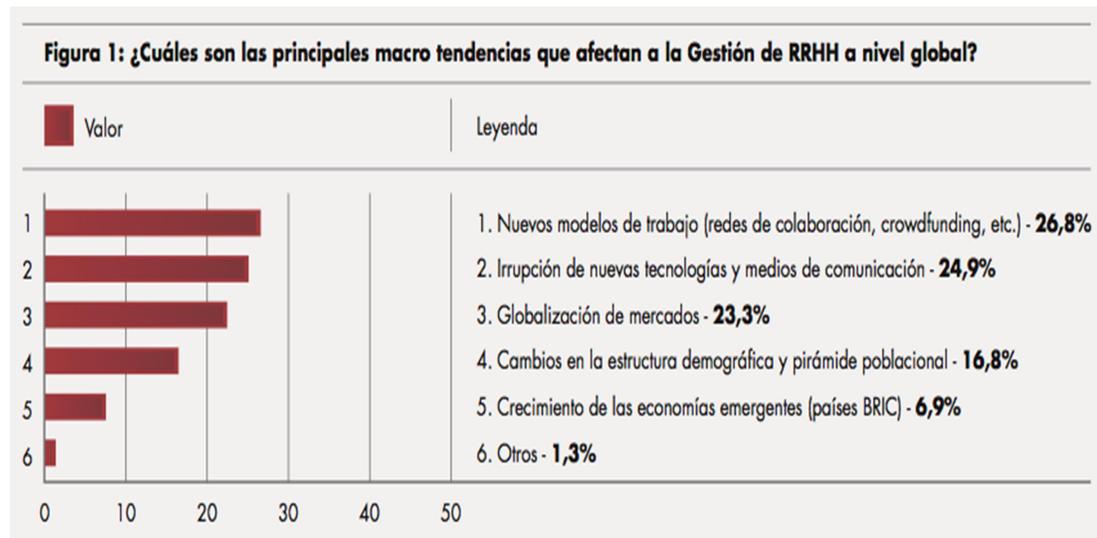
La diversidad de género en las plantillas o el reto de atraer y retener el talento ante la escasez de determinados perfiles ligados a la transformación digital, cobrarán peso dentro de las estrategias de los departamentos de RR.HH., al igual que la aplicación de analíticas avanzadas para lograrlo.

Según el estudio "Odisea 2017", las principales tendencias de gestión en RRHH son:



Fuente: Reason Why (2017).

En cuanto a los **retos** a los que tendrán que enfrentarse los responsables de RRHH de las empresas, destacan los siguientes:



Fuente: Reason Why (2017).



Capítulo 2: Hallazgos empresa Contigiani.

Se entrevistó a la responsable del área de RRHH de la empresa, en la sede de casa central Marcos Juárez. Se realizó una entrevista semi-dirigida para recabar la información, resultando la misma con la siguiente información.

Los aspectos claves de la empresa Contigiani y Cía. S.C, en referencia al área de Recursos Humanos se encuentran sobre el pilar fundamental de “Brindar un servicio al cliente interno”, maximizando la calidad de vida y brindando beneficios al personal dentro de la empresa. No obstante para lograr este cometido, el objetivo primero fue desarrollar el concepto de capital humano en los dueños/accionistas, sobre todo de los fundadores, ya que venía una cultura organizacional arraigada al modelo taylorista de la vieja usanza y donde las mujeres no tenían demasiada participación en la vida empresarial. Se comenzó a promover un cambio organizacional, propiciando una transformación con T mayúscula, tal como se menciona más arriba por medio de desayunos de trabajo, capacitaciones y estrategias comunicacionales, sumado a escucha activa del capital humano, entendimiento y muchísima paciencia.

Hoy la estructura de la empresa se conforma por una gran mayoría de hombres pero que poco a poco, personal femenino ha ido ganando terreno en puestos claves de la empresa como por ejemplo área de compras, logística, RR.HH., ventas y administración. El mayor caudal de capital humano se encuentra en las áreas de depósito y logística predominando en este caso el personal masculino.

El cambio de paradigma se viene gestando poco a poco y a veces a pasos agigantados, gracias a los avances dentro el área tecnológica y a los nuevos desarrollos provenientes de grandes empresas como Google, Tarjeta Naranja, Santander Rio, en donde predomina la excelencia en el lugar de trabajo y las prácticas de liderazgo de personas. Las empresas hoy aspirar a tener Great Place to Work para conseguir los mejores talentos.



Selección de personal:

- Prima el reclutamiento interno vs. el externo.
- Se detectan necesidades de capacitación al momento de la selección.
- Se da mayor énfasis a la cualificación técnica y posteriormente a la adecuación a la cultura organizacional.
- Se le da mayor peso al mando en la decisión pero RRHH asesora según su campo de injerencia.
- Se realiza una acogida formalizada al nuevo colaborador.

Retribución:

- Salarios por encima de la media.
- Diferencias salariales según puestos y categorías.
- Retribución fija según el puesto de trabajo y según la antigüedad.
- Retribución variable no significativa
- Existencia de beneficios sociales.
- Descentralización en la toma de decisiones de retribución.

Desarrollo y formación:

- Hay formación a cargo de la empresa.
- Se realiza compra de talentos y también hay desarrollo interno.
- Formación a grupos concretos.
- Formación para incrementar resultados, no así como incentivos.
- Formación específica para el puesto de trabajo.
- Formación técnica y no de gestión.
- Formación externa (on the job).
- Fuera del horario de trabajo.



- Identificación de necesidades de capacitación por parte de las personas y no por parte de supervisores.
- Rotación en puestos específicos.

Evaluación:

- No se realizan evaluación formal.

Promoción:

- Posibilidad de promociones.
- Énfasis en la promoción interna.
- Promoción por méritos y no por antigüedad.
- Decisión de promoción del jefe directo.

Despido:

- Se realizan desvinculaciones con y sin causa.
- No se incentiva el despido voluntario.
- Contratan aunque se esté despidiendo.
- No se da apoyo a los empleados despedidos.
- Recontratación preferencial de ex empleados.
- Desvinculación según condiciones legales.
- Despido por bajo rendimiento y baja adecuación a la cultura de la empresa.

Puestos de trabajo:

- Puestos de trabajo controlados.
- Descripción detallada del puesto.
- Puesto de trabajo algunos sistematizados otro no.
- Determinación sin autonomía.

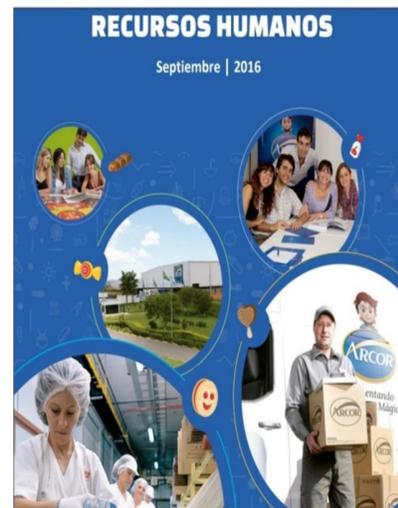
Capítulo 3: Benchmarking RH.

Nombre de la empresa: Grupo Arcor.

Apreciaciones generales: Si bien está reconocida empresa no pertenece al rubro comercial ni construcción, hoy representa una de las primeras compañías en Argentina que cuenta con el desarrollo de un tablero de control operativo destinado al área de RRHH. Se extraen las mejores prácticas.

Dotación total de personal: 21.000

Áreas principales: Al ser una empresa industrial el 85% de la dotación se corresponde a esta área.



El departamento de RH.

Por un lado se encuentra la Gerencia General de Recursos Humanos Corporativo, que da respuesta de manera transversal a todo el grupo.

Luego cada negocio tiene su gerencia de Recursos Humanos con sus estructuras en cada planta. Por el lado de Recursos Humanos Corporativo, hay cuatro Gerencias conformadas por:

- **Planeamiento y Desarrollo:** (8 personas) se compone internamente de dos sub-áreas de cuatro personas cada una. Por un lado un equipo abocado al desarrollo de los colaboradores, tanto con las herramientas de capacitación como con el Sistema de Gestión del Desempeño, y por otro una Sub-área de Empleos, quienes son los encargados de hacer el seguimiento de los procesos de selección del grupo, también administran la nómina de perfiles de alto potencial a quienes se les desarrolla un plan carrera.

Administración de RH: Se compone de 3 sub-áreas + 1 satélite:

1. Liquidación y Accesos (8 personas): El equipo de liquidación (4) es el encargado de liquidar sueldos de todos los legajos de Argentina. Accesos (4): son los encargados



de la administración del sistema de fichadas en todas las plantas, esta información es usada luego como base para los liquidadores. Ambas áreas le reportan a un jefe.

2. Terceros y Acreditaciones (7 personas): Están encargados de los trámites con terceros que tienen vinculación laboral (ART, Obra Social, AFIP, Acreditaciones Bancarias, Altas de Sindicatos, entre otros).
3. Proyectos y Liquidación Internacional (5 personas) Encargados de la administración de todos los sistemas que utiliza RRHH y a su vez dos personas del equipo realizan las liquidaciones de los empleados de otros países.
4. Control de Gestión (satélite): encargado de la elaboración de informes indicadores y proyecciones de RH, se denomina satélite porque está bajo la gerencia de Administración pero responde a las cuatro gerencias.

- **Relaciones Laborales:** (5 personas): Encargados de las relaciones con los sindicatos y delegados en las plantas. Además acá también se encuentra el departamento de gerencia médica corporativa, que da soporte a todos los departamentos. Médicos de las plantas.

- **Compensaciones y Beneficios** (4 personas) encargados de las formulaciones de propuestas salariales como de administración de los beneficios.

La estrategia de RRHH de la empresa

Se encuentra en proceso de redefinición según nos comenta Rodrigo Ferrer, Analista Control de Gestión RH Corp.



Los indicadores para medir al capital humano:

Se elabora un informe mensual con los siguientes indicadores:

Principales Indicadores – Septiembre 2016

| Dotación | Mes Actual | Mes anterior | | Prom. 2016 |
|-----------------------------|------------|--------------|-----|------------|
| | | Dot | Dif | |
| Argentina | | | | |
| Brasil | | | | |
| Chile | | | | |
| Am.Norte Central y Overseas | | | | |
| Filiales Sur | | | | |
| Perú | | | | |
| Colombia | | | | |
| Venezuela | | | | |
| Ecuador | | | | |
| Mundo Dulce | | | | |
| TOTAL | | | | |

| Rotación | Acum a-Sep 2016 | Voluntaria | Involuntaria | Acum a - Sep 2015 | |
|--------------|-----------------|------------|--------------|-------------------|----|
| | | | | % | Df |
| Argentina | | | | | |
| Brasil | | | | | |
| Chile | | | | | |
| Mundo Dulce | | | | | |
| Resto | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

| Ausentismo | Acum a-Sep 2016 | Objetivo Anual | | Acum a - Sep 2015 | |
|-------------|-----------------|----------------|------|-------------------|----|
| | | % | Dif. | % | Df |
| % Argentina | | | | | |
| % Brasil | | | | | |
| % Chile | | | | | |
| % Perú | | | | | |

| Horas Extras | Acum a-Sep 2016 | PO 2016 | | Acum a - Sep 2015 | |
|--------------|-----------------|---------|------|-------------------|----|
| | | % | Dif. | % | Df |
| % Argentina | | | | | |
| % Brasil | | | | | |
| % Chile | | | | | |
| % Perú | | | | | |

Fuente: Grupo Arcor, 2016.



Además también se incluyen indicadores de **Diversidad**, contemplando a los colaboradores que se encuentran en la generación Baby Boomer, X, Y o Z y el género sea masculino/femenino.

Dentro de los ratios de **Formación y Desarrollo**, se verifican:

- Horas promedio por persona,
- Tasa de cobertura,
- Cumplimiento en el plan de capacitación
- Inversión en capital.

Respecto al **índice de Accidentabilidad** se incluye:

- IFI: Índice de Frecuencia Incapacitante. (Cantidad de accidentes con baja por millón de horas trabajadas).
- IG: Índice de Gravedad. (Días perdidos cada 1000 horas trabajadas).

Los métodos/instrumentos que implementan para obtener esos resultados y volcarlos al tablero se extraen de los sistemas con que cuenta Arcor: Peoplesoft, Microstrategy y Krandt. Puntualmente la encuesta de clima se elabora cada dos años y se trabaja con una consultora que arma dicha encuesta.

Observaciones: Los datos consignados en el tablero son confidenciales y corresponden al uso interno de Arcor.



Capítulo 4: Análisis RH Contigiani - Diagnóstico.

Prosiguiendo con los aportes teóricos de Chiavenato, I. y gracias a la investigación realizada dentro de la empresa Contigiani, se puede arribar a los siguientes enunciados:

Con respecto al **Subsistema de Provisión de RH**, la empresa lleva a delante un seguimiento con altas y bajas de personal por medio de un sistema interno Flexxus, pero no cuenta con el desarrollo del indicador **Rotación**, a los fines de realizar comparaciones o elaborar diagnósticos. Por otro lado, si bien no se encuentra protocolizada la entrevista de salida, se halló una planilla Excel con los motivos de bajas, por lo cual permitiría recabar información respecto a los motivos que causen la extinción laboral.

- **Ausentismo:** Dentro de la empresa se lleva adelante el registro de las novedades mensuales del personal con el objetivo posterior de liquidar los sueldos. Es así que se obtiene la información por medio de Excel de las inasistencias, licencias o permisos otorgados al personal. No obstante, el índice de ausentismo no se encuentra formalizado, observando que la información se encuentra disponible pero administrada de manera deficiente.

- **Reclutamiento de personal:** Dichos procesos se encuentran formalizados dentro de la empresa, tanto las búsquedas internas como externas. Los medios o portales de difusión para atraer candidatos se encuentran estandarizados en dos fuentes, medios gráficos y locales como el “Diario del centro del País” en Villa María, La voz del Interior en Córdoba y medios web como Computrabajo y Clasificados La Voz. A los fines de atraer candidatos calificados y concordantes a la cultura organizacional, es que se eligieron estas fuentes de reclutamiento. En los puestos gerenciales se ingresa al portal de empleos Zonajobs y Bumeran. No se encuentra disponible una Planeación de Personal, ni registro de costos de admisión por fuente de reclutamiento o calidad de reclutamiento por fuente.

- **Selección de personal:** Con respecto a este apartado, se pudo observar que el área de RRHH de la empresa, cuenta con una planilla Excel con el seguimiento de todos los candidatos entrevistados, telefónicamente y personalmente en una primera, segunda



y tercera instancia. Candidatos que avanzaron con las evaluaciones técnicas, psicotécnicas, análisis socio ambientales, estudios pre ocupacionales, ingreso. Así se obtiene información acerca de los candidatos entrevistados para una vacante, permitiendo su comparación y registro además de los motivos por los cuales un candidato no avanzó en el proceso de selección. Las evaluaciones técnicas o pruebas de conocimiento se realizan según la vacante a cubrir, pensadas estratégicamente para lograr la mayor información posible en el menor tiempo. De este modo se coteja los requisitos del cargo con el perfil del candidato que se presenta, obteniendo información fidedigna y pertinente. No se encuentra establecida la medición de eficacia del proceso de selección ni los costos de admisión per cápita o el costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

En referencia al **Subsistema de Aplicación de RH**, se pudo recabar que la **socialización organizacional** esta dada por el proceso formal de induccion, el cual consta de varias instancia como: bienvenida del candidato a la organización encabezada por el responsable de Recursos Humanos, capacitacion sobre la cultura organizacional, entrega del organigrama institucional y trabajo sobre la relacion con las diferentes áreas o personal clave con el que se vinculará, ademas de firma de legajo y reglamento interno. Se hace entrega de la descripcion de puesto y procedimientos que involucran, como así también equipo de trabajo o indumentaria para el desarrollo y ejecución en su puesto de trabajo. Finalmente se asigna un padrino/madrina de acuerdo al “Programa de Padrinazgo”, que la empresa lleva adelante para acompañar al nuevo colaborador los primeros días de su incorporación a la nueva empresa.

- **Diseño de cargos:** Existe un Manual de Cargos comprendido por todas las posiciones del organigrama. Se incluyen todas las actividades que desempeña cada puesto, define su nivel jerárquico, la subordinación y el departamento o división donde está situado. Además se contemplan los requisitos formales del mismo para ocupar dicha posición (perfil), los objetivos a lograr y las principales responsabilidades que tiene a cargo.



- **Evaluación del desempeño:** Actualmente la empresa no cuenta con evaluaciones de desempeño, siendo uno de los objetivos futuros del área de RRHH. Resulta primordial capacitar por un lado a los mandos medios para la aplicación de evaluaciones de desempeño con la intención de tomar decisiones de promociones o aumento de sueldos, y corregir deficiencias, como así también transformar toda una cultura organizacional en miras al desarrollo del trabajo por objetivos o metas organizacionales.

Al hablar del **Subsistema de Mantenimiento de RH**, se hace referencia al estado de **Compensaciones**. Por un lado, la empresa se encuentra dentro del Convenio de Comercio, siendo una empresa consolidada en cuanto al pago en termino de los todos los conceptos salariales. Además, la empresa cuenta con un sistema de incentivos remunerativo, denominado “Premio Estimulo Compromiso Pleno”, el cual fomenta el cumplimiento de asistencia independiente al pago del concepto Presentismo. Es una suma de dinero que se hace acreedor el colaborador que:

- 1.- Concurrán todos los días hábiles del mes a prestar sus tareas de manera puntual tanto en el turno matutino como vespertino.
- 2.- No podrán ser acreedores de este premio:
 - El empleado que se ausente aunque sea sólo una vez durante el mes en cuestión, sea por causa justificada o injustificada.
 - El empleado que se encuentre ausente por licencia paga por ART o por enfermedad inculpable.
 - El que se haya retirado con permiso durante la jornada laboral más de una vez o más de una hora por mes.
 - Aquellos empleados que hayan recibido algún tipo de sanción disciplinaria escrita sea apercibimiento, suspensiones y/o cualquier otro.
 - Aquellos empleados que en el lapso de un mes lleguen hasta en 8 ocasiones fuera del horario de inicio de jornada tanto matutina como vespertina o con una demora total dentro del mes que supere los 30 minutos de reloj.



Dentro del **Plan de Incentivos** que brinda la empresa se halló que los mandos medios reciben obra social paga, teléfonos de la flota para uso comercial y personal, cochera cubierta en la empresa, obsequio fin de año, caja navideña, descuentos en supermercados, tiempo libre con goce de sueldo, entre otros. Todos los empleados de Contigiani reciben descuentos especiales por compra de productos que comercializa la empresa y préstamos en efectivo sin interés a descontar en cuotas.

- **Higiene y seguridad en el trabajo:** la empresa tiene definida políticas y procedimientos tendientes a la protección del trabajador. Se lleva adelante el programa “Prevención en el trabajo” que cuenta con reglamentos y capacitaciones contantes para desarrollar actividades en un ambiente de trabajo seguro. Algunas de las capacitaciones que se dictan en materia de higiene y seguridad son: Manejo de auto-elevadores, movimiento manual de cargas, levantamiento y transporte de peso, seguridad contra incendios, conducción defensiva, prevención accidentes in itinere, prevención de accidentes y enfermedades profesionales, uso y conservación de elementos de protección personal, entre otros. Mensualmente asiste un colaborador externo, profesional en Ingeniería de Higiene y Seguridad que asesora y realiza un seguimiento a la empresa sobre las medidas a tomar. Por otro lado, la empresa no tiene establecido el coeficiente de frecuencia o gravedad para medir o evaluar los accidentes ocurridos.

Subsistema de Desarrollo de RH: respecto al **Entrenamiento y Desarrollo del Personal:** Al momento de la inducción, luego de la bienvenida al nuevo colaborador, se debe realizar un intenso entrenamiento con duración aproximada de 2 meses, en donde se capacita sobre las tareas y funciones que deberá realizar el nuevo ingreso, en conjunto con el manual de cargo y los procedimientos inherentes al puesto. Generalmente la empresa no realiza incorporaciones masivas, por lo que el proceso de inducción es individual y la capacitación se encuentra encabezada por el supervisor del nuevo ingresante. Por otro lado, se lleva a delante capacitaciones internas referentes al aprendizaje de conocimientos técnicos, por ejemplo en el área de ventas, para la comercialización de productos. Se realizan reuniones semanales entre el supervisor comercial con vendedores para establecer los objetivos a alcanzar como así también para



establecer los procedimientos que deben llevarse a cabo. La empresa Contigiani promueve el desarrollo de su capital humano, por lo que posee un convenio con la Universidad Siglo 21, con descuentos importantes para que su personal inicie carreras universitarias y se desarrolle no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerado. Finalmente, desde el área de RRHH, se lleva anualmente, la iniciativa de promover desayunos de trabajo inter-áreas. Esto permite por un lado que los diferentes departamentos que componen la organización en su totalidad, es decir ventas, administración, depósito y logística, puedan intercambiar ideas y desarrollar dinámicas que promuevan el intercambio vincular, genere flexibilidad en las tareas diarias y entrene habilidades sociales y comunicativas entre sus colaboradores. Las mediciones o evaluaciones sobre los entrenamientos proporcionados no se realizan, por lo que la información no se encuentra disponible y no existen indicadores blandos establecidos. El impacto no es medido.

- **Desarrollo Organizacional:** en la empresa no se definen **planeaciones de carreras** muy posiblemente debido a que el departamento de RRHH se encuentra en vías de desarrollo y durante los primeros tres años, debieron abocarse a tareas primordiales para su concreción. Realizando la indagación respecto a este apartado, se puede evidenciar que resultaría importante continuar trabajando para que el capital humano pueda planear su carrera profesional dentro de la empresa en vistas de que esta última, tiene por objetivo continuar ampliando sucursales dentro del interior de Córdoba. Respecto de **promociones y transferencias**, se observa que la empresa se encuentra motivada para concretar ascensos de personal en vista del buen desempeño obtenido, no así de su antigüedad. Del mismo modo, se ofrece la posibilidad de transferir personal de una sucursal a otra, siempre y cuando exista la vacante disponible y no resulte un impacto adverso frente al cambio.

Finalmente dentro del **Subsistema de Control de RH**, se encuentra disponible **base de datos**, no así un sistema de información específico del área. Dicha base datos, está disponible tanto por medio del sistema operativo Flexxus que la empresa posee, como así también, por medio de planillas Excel en donde se reúne la información



de todo el legado de cada uno de los colaboradores con los que la empresa trabaja. La importancia que resulta obtener con prontitud un sistema de información de RRHH, es lo que amerita el presente trabajo de aplicación siempre con la intención de analizar y evaluar a la organización en su conjunto por medio de indicadores.

- **Auditoria de RH:** el análisis de las políticas y prácticas de personal de esta empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, no se encuentra elaborado justamente porque no reúne los requisitos de un sistema de información ni indicadores que faculte llevar adelante auditorías internas.

Para finalizar, se podría pensar que los recursos y necesidades del área se orientan a tener algún tipo de medición del desempeño del capital humano, que pueda alertar frente a deserción de talentos, satisfacción del cliente interno, medidas de rotación y ausentismo. Estas herramientas, muy probablemente no hayan sido aplicadas por falta de recursos y conocimiento que promuevan este tipo de desarrollos.



Capítulo 5: Intereses Estratégicos - La estrategia de RH.

Según Kaplan y Norton (2000) el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes (citado en las Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, 2002).

1. **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

4. **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son



las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando integral con su estrategia

Este modo de empleo del cuadro de mando lo transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada (Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, 2002).



Empresa Contigiani y su estrategia corporativa.

La empresa con más de 67 años de trayectoria explicita su **Misión**:

“Nuestro propósito como organización es el de ofrecer soluciones en materiales de construcción que contribuyan a concretar los sueños de nuestros clientes, basándonos en la honestidad, el profesionalismo y la calidad total de nuestros servicios como valores pilares y rectores”.

Describen su **Visión** como:

“Ser una empresa capaz de acompañar y facilitar el camino a la construcción de los sueños de nuestros clientes en los campos de nuestra competencia”.

Los **Valores** que describen a esta organización son:

- ✓ **Honradez:** Nos manejamos siempre guiados por la verdad.
- ✓ **Actitud Proactiva:** Buscamos constantemente la mejora en los procesos y en el trabajo.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Estamos dispuestos a aprender los unos de los otros, a dar y recibir ayuda.
- ✓ **Respeto:** Mantenemos relaciones constructivas cuidamos al otro.
- ✓ **Servicio de calidad:** Estamos orientados a satisfacer todas las expectativas de nuestros clientes.



Su **estrategia corporativa** para los próximos años es

“Incurtionar en nuevos mercados geográficos, ofreciendo productos considerados únicos y novedosos, así mismo brindando un servicio de asesoramiento especializado”.

Esta estrategia posee varios componentes como lo es, una estrategia de desarrollo de mercado en el sentido que se desea una expansión geográfica, pero al mismo tiempo se presenta una estrategia de diferenciación, en tanto que el producto debe ser único y novedoso. Esto, solo puede ser encontrado en Contigiani. Lo que se considera como uno de los factores o componentes que distinguen su servicio de asesoramiento especializado son sus asesores comerciales en tanto que los mismos, presentan como requisito sine qua non estudios universitarios de Arquitectura o diseño de interiores.



Visión del Departamento RH:

Realizando la entrevista con el responsable del área, se puede afirmar que la visión que posee el departamento orientada a la cultura organizacional es:

“Lograr la implementación de un modelo organizacional de inclusión y proyección, estableciendo etapas y acciones claves, en un proceso integral de RH agrupado sistemáticamente la selección y contratación, evaluación y desarrollo del personal, a los fines de garantizar una ventaja competitiva, sustentada en nuestro colaboradores”.



Estrategia Funcional RH:

Las estrategias Funcionales, son estrategias que afectan un área funcional específica de la empresa y permiten alcanzar objetivos departamentales alineados con la estrategia organizacional.

Ahora bien, indagando con departamento de RH se pudo arribar que su estrategia funcional, alineada con la estrategia organizacional, se agrupa en varias acciones claves:

““Desarrollar aprendizajes y crecimiento de las personas que conforman la organización, además de mantener el nivel de satisfacción adecuado y reducir los tiempos de cese laboral en cada puesto de trabajo”.”.

Aumentar el nivel de entrenamiento y capacitación.

Mantener la estructura de talentos.

Conocer el nivel de satisfacción de los empleados.

Aumentar la permanencia en el trabajo.



Capítulo 6: Mapa Estratégico y Construcción de Indicadores

| | | | |
|---|---|---|----------------------|
| Tiempos de cese laboral | Reconocer el índice de Ausentismo | Determinar porcentaje de inasistencias por sucursal | % Ausentismo |
| | Determinar la rotación existente en cada sucursal | Identificar bajas laborales voluntarias o involuntarias | % Rotación |
| Niveles de Satisfacción | Conocer el nivel de satisfacción de los empleados | Identificar el nivel de satisfacción por sucursal | % Satisfacción |
| Aprendizaje y crecimiento de las personas | Aumentar el nivel de entrenamiento | Generar programas de mejora continua | # Horas capacitación |

Fuente: Elaboración Propia.



Capítulo 7: Elaboración Tablero de Control

|  Tablero de Control Operativo Recursos Humanos | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------------|-----|------|-----|---------|-----------------|-----------------|---|
| Subsistema | | Indicador | UD. | Suc. | OBJ | AÑO ANT | ACUM AÑO ACTUAL | Cumplim de Meta |  |
| Provision RH | 1 | Turnover | % | MsJz | | | | | |
| | | | | CBA | | | | | |
| | | | | VM | | | | | |
| | 2 | Ausentismo | % | MsJz | | | | | |
| | | | | CBA | | | | | |
| | | | | VM | | | | | |
| Aplicación RH | 3 | Satisfacción Laboral | % | MsJz | | | | | |
| | | | | CBA | | | | | |
| | | | | VM | | | | | |
| Desarrollo RH | 4 | Capacitación y Desarrollo | # | MsJz | | | | | |
| | | | | CBA | | | | | |
| | | | | VM | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.



Capítulo 8: Propuesta de Aplicación.

Luego de la elaboración del tablero de control propiamente, el modelo de aplicación del mismo consiste en identificar en primer lugar las dimensiones, objetivos que se quieren alcanzar, cuál será la estrategia para lograr el objetivo y que indicador deberá ajustarse para lograr la métrica de ese resultado.

En primer lugar se trabajara la dimensión de **“Tiempos de cese laboral”** contemplado dentro del Subsistema de Provisión de RH, a los fines de mantener la estructura de talentos trabajando y en actividad para obtener la mayor contribución del capital humano. Esta dimensión se desglosa en dos indicadores.

1) Ausentismo.

Nuevamente, el ausentismo se define como el abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo. Es intención de este trabajo y específicamente de este indicar, reconocer el índice de Ausentismo de la compañía determinando previamente el porcentaje de inasistencia del personal por cada sucursal y mes. Su aplicación será por medio de la siguiente fórmula:

| Nº de días de trabajo perdidos por ausencias | Promedio de empleados | Promedio días de trabajo | Promedio de empleados/ Promedio. Nº Días de trabajo | Tasa de Ausentismo |
|--|-----------------------|--------------------------|--|--------------------|
|--|-----------------------|--------------------------|--|--------------------|



Ejemplo calculo Combinado Sucursal Marcos Juárez.

| Ausentismo - Cálculo Combinado MSJZ | | | | | |
|---|--|-----------------------|--------------------------|---|--------------------|
| (Días de trabajo perdidos debido a ausentismo) | | | | | |
| 2016 | Nº de días de trabajo perdidos por ausencias | Promedio de empleados | Promedio días de trabajo | Promedio de empleados/ Promedio. Nº Días de trabajo | Tasa de Ausentismo |
| Enero | 11 | 51 | 26 | 1,96 | 0,83 |
| Febrero | 10 | 51 | 22 | 2,32 | 0,89 |
| Marzo | 5 | 51 | 26 | 1,96 | 0,38 |
| Abril | 20 | 51 | 23 | 2,22 | 1,71 |
| Mayo | 30 | 51 | 25 | 2,04 | 2,35 |
| Junio | 44 | 51 | 24 | 2,13 | 3,59 |
| Julio | 17 | 51 | 26 | 1,96 | 1,28 |
| Agosto | 9 | 51 | 26 | 1,96 | 0,68 |
| Septiembre | 12 | 51 | 25 | 2,04 | 0,94 |
| Octubre | 22 | 51 | 25 | 2,04 | 1,73 |
| Noviembre | 35 | 51 | 25 | 2,04 | 2,75 |
| Diciembre | 15 | 51 | 24 | 2,13 | 1,23 |
| TOTAL | 230 | 51 | 297 | N/A | 1,52 |

Fuente: Elaboración Propia.

Esto permitiría observar en el tablero de control, el índice correspondiente a cada sucursal estableciendo como objetivo para el año siguiente una reducción del mismo, por medio del aumento de la permanencia en el trabajo de todos los colaboradores de la organización. Una estrategia posible para reducir esto podría ser premiando la asistencia perfecta, ya sea por medio de gratificaciones intrínsecas o extrínsecas.

Es importante destacar que para lograr una disminución de inasistencia en el lapso de un año por ejemplo, se deberá trabajar fuertemente en fomentar gratificaciones mensuales, trimestrales o semestrales, entre los colaboradores que hayan logrado asistir a sus actividades laborales de manera ininterrumpida. Ejemplo de esto podría ser una



gratificación monetaria, independientemente del concepto de liquidación Presentismo, una suma que reconforte el esfuerzo de no ausentarse o un premio más bien no monetario como viajes, permisos especiales, cenas, Boucher de regalos, reconocimiento entre sus compañeros, entre otro.

De este modo, la aplicación de esta dimensión dentro del tablero de control, debe consistir en medir mensualmente la asistencia del personal para lograr una contratación entre las sucursales.

2) Rotación o Turnover:

Se define a la rotación de personal como la proporción de personas que salen voluntaria o involuntariamente de una organización, sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo. El índice de rotación del personal (IRP) se expresa en términos porcentuales por medio de la siguiente formula:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.



El índice de rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por su propia iniciativa. En contraposición, la rotación involuntaria indica colaboradores que fueron dados de baja por despidos, cualquiera fuera su causa.

La intención de dar medición a este indicador, en virtud de identificar si los talentos de una organización se están erradicando por una causa endógena o exógena al trabajador. La organización ¿Está perdiendo talentos? Insatisfacción laboral y falta de liderazgo organizacional, son los más frecuentes a la hora de decir renunciar a una empresa. Es primordial aplicar este índice por sucursal para encontrar focos de problemas.

Satisfacción Laboral

En tercer lugar, se contempla dentro del tablero la dimensión del **Nivel de Satisfacción del Talento**, incluido dentro del subsistema de Aplicación de RH. El mismo, tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores que conforman la organización y en particular el nivel de satisfacción por sucursal. Su KPI será el porcentaje de satisfacción por sucursal.

La estrategia a encarar para obtener estos resultados, será la implementación de un cuestionario que promueva la expresión de opiniones y sugerencias a los fines de recopilar información que no se obtendría por medio de una evaluación del desempeño.

Un ejemplo de cuestionario de Satisfacción Laboral, se presenta a continuación, habiendo sido obtenido de Europeo y desarrollado por Coexphal, en el marco del Programa para la cooperación transnacional e interregional en el ámbito del empleo. No obstante, el mismo ha sido modificado para su adaptación a la empresa Contigiani, agregando algunas preguntas.



INFORMACION CARÁCTER GENERAL

Marca con una X aquella respuesta que creas conveniente

| | | |
|-------------------------------------|----------------|-------------------------------------|
| Sexo | Edad | Sucursal a la que perteneces |
| Hombre | entre 25 y 35 | Msjz |
| Mujer | entre 36 y 45 | Cerro |
| | entre 46 y 55 | MPC |
| | Más de 55 | VM |
| | | Outlet |
| Cuál es tu condición laboral | Área | Tiempo trabajando |
| Contratado laboral fijo | Depósito y Log | Menos de 2 años |
| contratado laboral eventual | Ventas | Entre 2 y 9 años |
| Planta permanente | Administración | Más de 9 años |
| PPP | RRHH | |

PERCEPCIÓN GENERAL

| | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|---|------------------|--------------|------------|----------------|
| ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa? | | | | |

MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

| | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|--|------------------|--------------|------------|----------------|
| ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa? | | | | |
| ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? | | | | |
| ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo? | | | | |
| ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? | | | | |
| El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted? | | | | |
| ¿Las condiciones salariales para usted son buenas? | | | | |
| ¿Cómo califica su relación con los compañeros? | | | | |
| ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? | | | | |
| ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? | | | | |
| ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? | | | | |
| ¿Conoce las tareas que desempeña otras | | | | |



| | | | | |
|--|-------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|
| áreas? | | | | |
| ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? | | | | |
| ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO | | | | |
| | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
| ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo? | | | | |
| ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado? | | | | |
| ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras? | | | | |
| ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas? | | | | |
| ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos? | | | | |
| ¿Puede realizar su trabajo de forma segura? | | | | |
| ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia? | | | | |
| ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo? | | | | |
| FORMACIÓN E INFORMACIÓN | | | | |
| | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
| ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? | | | | |
| ¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo? | | | | |
| Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha? | | | | |
| Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona. | | | | |
| La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. | | | | |

Modelo Extraído de:

<file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/Cuestionario%20sobre%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral-3.pdf> el día 06 de diciembre de 2017 y adaptado a las necesidades de este trabajo.



Capacitación y Desarrollo.

Finalmente, el tablero de control contempla la dimensión “**Aprendizaje y Crecimiento de las personas**”, incluido dentro del Subsistema de Desarrollo de RH. Su meta es aumentar el nivel de entrenamiento y capacitación en los colaboradores, siendo intención el reducir fallas de procesos. Un modo de conseguir esto, sería por medio de la implementación de programas de mejoras continuas y su KPI sería las horas de capacitación impartidas al personal.

La aplicación dentro del tablero, estaría regulado por el cálculo de capacitaciones y/o entrenamientos que fueran suministrados a cada sucursal. Aquí se podría contemplar tanto capacitaciones técnicas como entrenamientos específicos para el desarrollo de competencias que requiere cada uno de los puestos de trabajo. Es intención del tablero, comparar anualmente la cantidad de horas impartidas al personal en el desarrollo y aprendizaje de nuevas habilidades o perfeccionamiento.



C. CIERRE DEL PROYECTO

C.1 CONCLUSIONES FINALES

El área de Recursos Humanos representa en las organizaciones, la posibilidad de llevar adelante herramientas de gestión, que sean aplicables a los seres humanos que conforman ese conjunto.

El presente trabajo de graduación, contribuye al desarrollo de un tablero de control operativo, para la empresa Contigiani, con cuatro (4) indicadores claves que acompañan la estrategia del departamento de RH, alineada a la estrategia organizacional.

En primer lugar, se desarrolló el subsistema de Provisión de Capital, trabajando con los dos indicadores: Ausentismo y Rotación. Ambos, apuntan a medir la rentabilidad de una organización por medio de la cantidad de días que los recursos humanos estuvieron disponible para poner su fuerza laboral dentro de la empresa.

El índice de rotación, orienta sobre la cantidad de personal que ingresó o se retiró de la organización. Cuántos fueron contratados por cuantos fueron desvinculados voluntaria o involuntariamente.

Aquí, el concepto de voluntario, es entendido por aquellos individuos que por uno u otro motivo, tomaron la decisión de renunciar a esa compañía. El vínculo laboral que los unió dejó de existir por deseo del colaborador. En su contra cara, la involuntaria, se relaciona con la idea de que quién toma la decisión de encarar un corte en la relación laboral, correspondería a la empresa. Baja empatía con la misión, visión o valores de la empresa, suele ser el motivo mas común, sólo que no se dice de esa manera. El desempeño no aliado a los valores éticos, morales o profesionales resulta muchas veces lo que se plantea como “Muchas gracias por sus servicios”.



El problema que resulta aquí, es que si muchas personas abandonan una empresa o hay muchas faltas de empatía en la misión, entonces es cuando el índice de Rotación se pone en rojo y algo nos quiere decir.

Así mismo, el aumento del índice de Ausentismo también es indicador de los días que la fuerza laboral no presento esos servicios, pero de manera parcial. Se ha leído, que la selección de personal disminuiría el ausentismo siempre y cuando, la comunicación en la proceso de búsqueda, haya resultado efectiva. Esto quiere decir que si las condiciones fueron claras desde el comienzo, no debería existir impedimento alguno para encarar de lleno, el pleno funcionamiento de ese recurso en la compañía. A esto se agrega, que es indispensable contar con un Manual de Cargos, que pudiere guiar al colaborador dentro de las funciones y tareas que deberá realizar como así tambien la presentación del Organigrama. Tener una idea clara y precisa del tipo de organización en la que se esta por ingresar. A su vez, la empresa debe nutrirse de información, por medio de una amplia bateria de evaluaciones, analisis financieros, socioambientales, técnicos, y físicos del futuro colaborador.

Es un proceso de negociacion liso y llano. La búsqueda activa de información de cada una de las partes, enlazado con un poco de marketing personal y empresarial, se vuelve necesario a la hora de establecer un compromiso. Igualmente se requiere la amabilidad de ambas partes para poner sobre la mesa los por menores de cada quién para lograr un WIN - WIN.

El compromiso de ambos es fundamental para manter justamente un vínculo laboral de largo plazo. No obstante, la selección de personal disminuirá el ausentismo si al colaborador debutante, le fueran dadas las condiciones y pudiese observar al menos, el espacio físico y mental, que ocuparía en esa organización. Simplemente “imaginarse como sería”. Por su parte, la empresa debiera poder observar cómo es la gestión del candidato en una/s evaluaciones innovadoras y adecuadas al puesto que desempeñara, “Simulacros de Gestión”. Todo esto bien al estilo de: ¿Salimos un tiempo para conocernos? Tal como sucede muy habitualmente.



Si el colaborador/a se siente a gusto con el puesto que esta ocupando y “atraído” por el sentido de la empresa, sentido entendido como aquello que fundamenta la existencia de esa organización y a su vez la empresa le atrae el modo en que ese individuo ayuda para satisfacer sus necesidades y lograr su misión, entonces a buen puerto se llegara por cierto tiempo. Si eso no sucediese, se corre el riesgo de disgustarse mutuamente, produciendo desmotivacion y la posibilidad de ausentarse de manera frecuente. Sintoma en rojo. Se agrega aquí tambien, el condimento de: “Se renuncia a jefes, no a empresas”. Largo tema de controversia y reflexión.

Por otro lado, observando el subsistema de Aplicación de RH, según la distingue Chiavenato, I. y que se relaciona con lo recientemente planteado, el indicado de satisfacción laboral, es el punta pie para determinar justamente el clima que tiene la organización. Es gracioso pensar en el clima, tal como lo indica el centro meteorológico, en una organización, pero no hay nada mas acertado que eso. Imaginarse organizaciones bipolares sería como pensar que sus cambios cíclicos motivacionales son tan bruscos y desorbitantes tanto para los que componen la organización, cómo para los que la ven desde afuera.

Si se continúa con dicha analogía, también existirían organizaciones egocéntricas (con afan de poder, necesidad de atencion, el fin justica los medios, abusivas, extorcivas y demas), compañías obsesivas (meticulosas, burocarticas y procedimentadas), hipocondríacas (problemas de todo tipo, financiera, de produccion, de clima, pero siempre de pie y marcando camino). Tambien empresas mesiánicas, “nosotros los salvadores del mundo”. La cultura organizacional es un misterio conformado por la personalidad de cada organización.

Por medio de encuestas de satisfacción, se puede medir más o menos como se siente esa estructura. ¡Análisis clínico de cabecera! No obstante debe ser aplicada por profesionales “matriculados” y experimentados que puedan brindar soluciones más que esperanzas. De este modo, el índice de satisfacción revela dentro de un tablero de control, si las personas que contituyen ese cuerpo operativo están siendo satisfechas o



insatisfechas en su vida laboral y en relación a su vida personal. El sacrificio de trabajar, ¿Está siendo correspondido con lo que hago todos los días? Y muchas veces, resulta y sobre todo para la generación de los Millenials, que se necesita cambiar más rápido, generar nuevos conocimientos y continuar un viaje que no tenga ni un sólo día igual al anterior. Esto no tiene nada que ver con una cultura organizacional ni con la prestación de beneficios o incentivos monetarios. Esto es un fenómeno social. Debemos ayornarnos.

El desafío de las organizaciones pasa por entender que cuanto mas rápido y mejor se cambia, existe avance. Cuanto más acertado sea el instrumento de medición para el clima laboral, mejor serán los resultados meteorológicos futuros.

Finalmente, el indicador de Desarrollo y Capacitación, se vuelve indispensable para agregarle condimento al clima laboral. Hacer cosas diferentes y aprender.

Aumentar el nivel de entrenamiento para la mejora continúa en lo procesos, resulta condición sine qua non para llevar los niveles de profesionalismo y especialización de un punto a otro. El capital humano, debe poder estar alineado con los niveles de conocimiento adecuado para desarrollar su tarea y comprender el flujo operativo que se produce en su entorno.

Las herramientas de aprendizaje se ponen al servicio de los talentos para el crecimiento profesional, influyendo en el rendimiento y necesariamente debiendo estar acompañadas por evaluaciones de desempeño que guíen y orienten a retroalimentar el sistema de aprendizaje.

El tablero de comando suministra información sobre los objetivos que el área se haya propuesto pudiendo rápidamente entender si algo esta funcionando de manera adecuada o si es necesario redirigir las políticas para encaminar el rumbo a seguir.

Cada acción que se toma, influencia directa e indirectamente el sentido, la motivación, el rendimiento y fidelidad tanto del colaborador con la empresa como a su inversa.



C.2 BIBLIOGRAFÍA

- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *“El Cuadro de Mando de RRHH”*, Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición McGraw Hill, Colombia.
- Dessler G. & Varela R. (2011). *“La Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano”*. Quinta Edición. Editorial Pearson, México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *“Cuadro de Mando Integral. “The Balanced Scorecard”*, Barcelona, España. Gestión 2000, 2° edición.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004), *“Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos Intangibles en Resultados Tangibles”*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.
- Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Noviembre, 2002.
- Quintero A., Ledo Babarro F. & Alonso Gonzalez, M., (2007). *“Propuesta de indicadores para la evaluación del impacto de la capacitación en las distintas figuras de postgrado”*. Programa Guaid. Universidad Hermanos Saiz Montes de Oca, Pinar del Rio. CIGET Pinar del Rio VOL.9, N° 4.



Fuentes Digitales:

- “Las 5 grandes tendencias en Recursos Humanos para 2017”
<http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/120805/Las-5-grandes-tendencias-en-Recursos-Humanos-para-2017> Extraído el 27 de Julio de 2017.
- Reason Why. Actualidad e investigación sobre Marketing, Publicidad, Empresa y Tecnología. “Recursos Humanos Tendencias y retos en la actualidad”.
https://www.reasonwhy.es/actualidad/empresa/recursos-humanos-tendencias-y-retos-en-la-actualidad_2014-05-29 Extraído el 27 de Julio de 2017.
- RRHHPRESS.COM “Los 10 retos de la gestión del talento para 2018”.
http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=38859:los-10-retos-de-la-gestion-del-talento-para-2018&catid=87:estrategia&Itemid=268
- <https://www.ticportal.es/temas/software-gestion-recursos-humanos/programas-recursos-humanos/workday> Extraído el día 07 de Agosto de 2017)
- <https://www.cornerstoneondemand.la/insights> Extraído el día 07 de Agosto de 2017



C.3 ANEXOS

