



Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Carrera de Posgrado:  
Especialización en Gestión de Recursos Humanos

PROYECTO: Desarrollo del Área de RRHH en una empresa  
PyME Metalmecánica Familiar

Autor: C.P. Paola Bárcena

Cohorte: Cohorte 2017

E-mail: [paolabarcena@hotmail.com](mailto:paolabarcena@hotmail.com)

Director: Profesor Mgs. Carlos Trentini

Codirectora: C.P. Ana Clara Pidal

Año: 2023

*Gracias a Esteban, mi fiel compañero de vida,  
por su infinito apoyo e incondicional contención.*

*Gracias a Natalia, mi gran amiga,  
por su eterna admiración y palabras de aliento.*

*Finalizar este proyecto no ha sido sencillo,  
pero gracias a ellos; quienes jamás dejaron de creer en mí  
y siempre me animaron a ir tras mis metas;  
no me di por vencida.*

*Y Gracias a Dios,  
por bendecirme con la compañía de seres tan maravillosos.*

*Paola Bárcena*

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

Síntesis.....	pág. 01
Descripción de la Organización.....	pág. 02
Descripción de la situación problemática.....	pág. 04
Objetivo general.....	pág. 06
Objetivos específicos.....	pág. 06
Alcance.....	pág. 07
Delimitaciones y limitaciones.....	pág. 08
Metodología.....	pág. 09
Marco teórico.....	pág. 11

### **DESARROLLO**

1) Observación directa, individual, simple, no participante y de campo.....	pág. 18
2) Personal Productivo: Entrevistas abiertas e individuales.....	pág. 22
• Encuestas de Clima Organizacional.....	pág. 22
• Evaluaciones de Desempeño Personal no Productivo.....	pág. 25
3) Personal No Productivo: Entrevistas en profundidad.....	pág. 28
4) Diagnóstico de la situación. Confección de informe final. Conclusiones.....	pág. 30
5) Elaboración de las propuestas que desarrollarán el área de RRHH.....	pág. 32
• Incorporación de un Responsable de RRHH.....	pág. 32
• Capacitación en habilidades de liderazgo.....	pág. 35
6) Plan de desarrollo y ejecución de las propuestas.....	pág. 36
• Incorporación de un Responsable de RRHH.....	pág. 36
• Capacitación en habilidades de liderazgo.....	pág. 38

- Sistema de Evaluación de Desempeño.....pág. 39
- Sistema de Adicionales y Premios.....pág. 42
- Aclaraciones.....pág. 45

**CONCLUSIONES**.....pág. 46

**BIBLIOGRAFIA**.....pág. 49

### **ANEXOS**

Anexo I: Organigrama de PRELAST SRL.....pág. 50

Anexo II: Guía de Observación PRELAST SRL.....pág. 51

Anexo III: Guía de Observación Sectores Productivos.....pág. 52

Anexo IV: Encuesta de Clima Organizacional.....pág. 53

Anexo V-1: Evaluaciones de Desempeño: Jefe de Producción.....pág. 54

Anexo V-2: Evaluaciones de Desempeño: Encargado de Control de Calidad.....pág. 55

Anexo V-3: Evaluaciones de Desempeño: Administrativo de Personal.....pág. 56

Anexo VI: Entrevista Individual en Profundidad.....pág. 57

Anexo VII: Nuevo Organigrama de PRELAST SRL.....pág. 58

Anexo VIII: Descriptivo de Puesto: Responsable de RRHH.....pág. 59

Anexo IX: Aviso de Empleo.....pág. 61

Anexo X: Informe de Entrevista Presencial.....pág. 62

Anexo XI: Formulario de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo.....pág. 64

Anexo XII: Sistema de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo.....pág. 66

Anexo XIII: Acuerdo Paritario SOCA YA.....pág. 68

Anexo XIV: Sistema de Adicionales y Premios: Personal Operativo.....pág. 69

## **INTRODUCCION**

### **SINTEISIS**

Durante las últimas décadas nuestro país ha venido padeciendo diversos cambios económicos como hiperinflación, decrecimiento, privatizaciones, procesos de desregulación, apertura de mercados y aumento de la competitividad, entre otros. Estos escenarios han forzado a los argentinos a convivir de modo permanente con la incertidumbre, obligándonos a reinventarnos y adaptarnos constantemente a las circunstancias. Y como si esto fuera poco, los problemas y las dificultades existentes se acentuaron debido a la recesión mundial resultante de la pandemia generada por el virus COVID 19.

Esta situación extraordinaria obligó a los empresarios del mundo a tomar conciencia que el capital humano había dejado de ser un recurso más que debía ser administrado para convertirse en el socio estratégico más importante de toda organización. Sin ellos no se podría alcanzar los niveles de productividad, calidad y competitividad necesarios para mantener exitoso cualquier negocio y esto se evidenció cuando el personal debió permanecer en sus hogares cumpliendo con el distanciamiento social obligatorio impuesto por la autoridad estatal y a fin de disminuir las probabilidades de contagio.

Este acontecimiento generó que el área de RRHH tomara otro protagonismo pues, para minimizar el impacto de la epidemia, debió ajustar su rol a una gestión más amplia y empática ya que, además de las funciones desempeñadas anteriormente, se sumó la tarea de velar por la salud y bienestar de las personas, sin perder rumbo hacia la visión empresarial.

En nuestro país esta crisis sanitaria expuso la ausencia de referentes en RRHH dentro de algunas organizaciones; sobre todo en las Pymes familiares, donde los mandos medios normalmente son ocupados por los propios dueños, por sus familiares y/o personas de confianza, pero, lamentablemente, sin la capacidad idónea para la conducción, motivo por el cual recurren a

la coerción, al castigo y al abuso de poder cuando intentan modificar las conductas de los empleados, lo cual acarrea un resultado opuesto al esperado, generando a su vez conflictos, sufrimientos, fracasos e ineficiencia.

Es por lo expuesto que, a través del presente proyecto, se pretende demostrar la importancia del buen vínculo empleado-empleador y que el mismo ya no se construye solo sobre la seguridad que brinda un empleo estable y la lealtad del trabajador por contar con ese medio de sustento, sino que, como toda relación humana, el vínculo laboral se sostiene sobre un sistema de mutua satisfacción de necesidades las cuales hoy en día van más allá de ser solo las básicas. Y esta es la principal razón por la que el cambio es inevitable; tarde o temprano toda empresa deberá adaptarse al nuevo paradigma si desea seguir siendo rentable y competitiva. En este punto el protagonismo del área de RRHH es crucial, ya que no se trata solamente de administrar personal sino, entre otras cuestiones; de cuidar que dicho sistema de necesidades no se desbalancee, a fin de evitar conflictos que terminen en un desgaste de la relación laboral; de velar por el bienestar físico y mental de cada trabajador; de contar con las habilidades blandas necesarias para gestionar el talento humano; de motivar a las personas para que haciendo uso de sus habilidades y conocimientos contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales.

### **DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

PRELAST SRL surgió en el año 2003 como una empresa unipersonal que, luego de 5 (cinco) años de arduo trabajo que la condujeron a un crecimiento exponencial en el rubro, toma la figura societaria que posee actualmente. Hoy en día la organización está formada por un equipo de profesionales con más de 20 (veinte) años de experiencia en la fabricación e instalación de revestimientos de caucho como también en la elaboración de artículos moldeados. Y gracias a que en nuestro país solo tres empresas se dedicaban a este tipo de actividad; pronto debieron

incrementar su capacidad de producción e instalarse en su actual y única planta de 2000 metros cuadrados en la ciudad de Rosario.

No obstante, la demanda de sus productos continúa en ascenso lo que ha llevado a la Gerencia General a considerar la idea de que sería propicio trasladar sus infraestructuras a un parque industrial donde se disponga de un predio con un lay out óptimo, maquinaria nueva y más personal. De esta manera se podría abastecer no solo al mercado interno sino también al externo pues, a nivel mundial, las industrias que trabajan con caucho se dedican en su gran mayoría a la fabricación de neumáticos.

PRELAST SRL produce una extensa línea de artículos incluyendo, recubrimientos anticorrosivos y anti abrasivos basados en una amplia gama de tipos de caucho, mangueras especiales, compensadores, engomado de rodillos y elaboración de artículos técnicos moldeados. Los recubrimientos son aplicados sobre tanques, piezas de cañería, ductos, cubas de galvanoplastia, cuerpos y rotores de bombas, componentes y partes especiales destinadas a la fabricación, almacenamiento y transporte de sustancias corrosivas o abrasivas. La línea de mangueras especiales incluye piezas de gran porte en tramos rectos o curvos, diseñadas para ser instaladas en líneas de succión o impulsión; mientras que los materiales destinados a engomado de rodillos y los artículos moldeados, cubren las necesidades de los procesos productivos de la industria minera, petroquímica, aceitera, alimenticia y agropecuaria. También proveen defensas de muelle en diversos tamaños y para variadas condiciones de carga.

Cabe destacar que, la empresa cuenta con un departamento de ingeniería dedicado al desarrollo y mejora de piezas, así como también al control de calidad de los productos antes de despachar los mismos al destinatario.

Además, PRELAST SRL comenzó un proceso de sustitución de importaciones mediante el diseño y construcción de un equipo de prensado que permitiría incrementar la cantidad y el tamaño de las piezas prensadas por golpe, lo cual posibilitará expandir la actual cartera de artículos

*C.P. Paola Bárcena*

producidos y mejorar los existentes niveles de productividad, lo que conducirá a la organización a ser más competitiva y con perspectivas de exportar, inicialmente, a México, Perú y Chile.

Su VISION: *“Ser considerados por nuestros clientes como el proveedor referente de revestimientos, artículos moldeados y servicios. Ofrecer nuevos productos acordes al desarrollo tecnológico”*

Su MISION: *“Proveer revestimientos anticorrosivos y anti abrasivos, equipos de procesos, artículos moldeados y servicios acordes a las especificaciones y necesidades de nuestros clientes”*

### **DESCRIPCION DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En la actualidad PRELAST SRL está conformada por el titular de la empresa, y por un plantel permanente de 30 (treinta) empleados, de los cuales 21 (veintiuno) integran el sector productivo y 9 (nueve) corresponden a personal no productivo. A su vez, los operarios se encuentran distribuidos entre 9 (nueve) sectores de producción: revestimiento, mezclado, mecanizado, herrería, pulido, granallado, mantenimiento mecánico, prensado y poliuretano; todos nucleados bajo el convenio de SOCAYA (Sindicato Obrero del Caucho, Anexos y Afines).

En cuanto al resto de los empleados, los mismos ocupan los puestos de Gerente de Operaciones, Jefe de Producción, Encargado de Compras, Encargado de Control de Calidad, Encargado de Ingeniería, Administrativo de Compras, Administrativo de Ventas, Administrativo Generalista y Administrativo de Personal; (estos dos últimos son hijos del titular); todos ellos se encuentran registrados como personal fuera de convenio por lo que solo los alcanza lo establecido en la Ley de Contrato de Trabajo. La mencionada distribución de los puestos se puede apreciar en el **Organigrama (ANEXO I)**.

Dentro de la organización ha predominado, desde sus comienzos, el modelo autocrático debido a que el titular es partidario de un control rígido y estricto sobre los empleados y sus tareas,  
*C.P. Paola Bárcena*

política que ha inculcado no solo a sus hijos sino también al actual Jefe de Producción; razón por la cual nunca se consideró la idea de contar con un referente en RRHH.

En cuanto a las funciones que desempeña el Administrativo de Personal, las mismas se limitan principalmente a comunicar al estudio contable las novedades para la liquidación de los sueldos, gestionar la compra de ropa de trabajo, controlar diariamente el ausentismo, dar seguimiento a las licencias, buscar personal cuando se necesite y atender las cuestiones básicas de medicina laboral e higiene y seguridad. Es decir que, toda inquietud que les surge a los empleados respecto a lo que se les abona no son respondidas satisfactoriamente debido al desconocimiento en los cálculos efectuados pues la tarea está en manos del estudio contable. Tampoco existe una escucha activa de parte de los integrantes de la administración; ambos hijos del dueño; ante cualquier situación, de índole laboral o personal, que pueda estar aquejando a un colaborador. Y en cuanto a las decisiones relacionadas con las sanciones y/o gratificaciones extraordinarias, las mismas están a cargo del Jefe de Producción; quien cuenta con el total apoyo del dirigente y carece completamente de liderazgo, empatía y capacidad de negociación, motivo por el cual apela a la coerción como política de conducción del personal, lo que ha generado conflictos, sufrimientos, fracasos y pérdida de eficiencia.

Además, se detecta una completa ausencia de factores motivacionales, como incentivos o beneficios, que les brinden a los colaboradores no solo crecimiento económico sino también desarrollo personal; sobre todo a los operarios, quienes de por sí ya se encuentran mal remunerados por el gremio. Tampoco se evidencia un buen trato interpersonal de parte del Jefe de Producción, ni un espacio donde el personal productivo pueda opinar o sugerir, lo cual sumado al hecho de contar con herramientas de trabajo en pésimas condiciones, crea un clima de malestar general que se traduce en un alto índice de ausentismo, que; agravado por la epidemia; impactan negativamente en los niveles de producción y eficiencia de la organización.

En contraposición con este escenario, cabe destacar que, hace poco más de dos años la Gerencia General decidió crear el puesto de Gerente de Operaciones, a fin de contar con alguien que se encargue de coordinar y dar seguimiento a todas las tareas desarrolladas por diferentes áreas. Dicha persona es partidaria del nuevo paradigma en capital humano y cree firmemente que la empresa debe mutar a un modelo de comportamiento organizacional de apoyo. Incluso, a través del ejercicio del liderazgo, ha logrado implementar algunas mejoras, pero no ha podido ir más lejos dada la postura rígida del dueño, sus hijos y el Jefe de Producción. Debido a estas circunstancias, se recurrió al asesoramiento externo en RRHH y luego de varios intentos frustrados de cambio en la administración de personal, se consideró la posibilidad de incorporar un profesional en la materia que, desempeñando el rol de socio estratégico, trabaje conjuntamente con el Gerente de Operaciones y el Jefe de Producción en todo lo relativo al personal. Dicho responsable deberá contar con las habilidades necesarias para identificar las cuestiones a mejorar para generar un ambiente de trabajo ameno donde todos los integrantes de la organización puedan participar y colaborar, de modo tal que se sientan motivados y trabajen más cómodos, logrando a su vez el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **OBJETIVO GENERAL**

Estudiar y analizar la relación empleado - empleador predominante dentro de PRELAST SRL a fin de proponer un plan de desarrollo del área de RRHH que genere los cambios que conduzcan a una mejora paulatina del vínculo laboral.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1.- Analizar e interpretar el contexto presente en la empresa y el alcance de su actual administración de personal.

2.- Evaluar los puntos débiles y fuertes para fundamentar las propuestas de cambio.

3.- Analizar la importancia de desarrollar formalmente el área de RRHH y evaluar las funciones a cumplir dentro de la organización.

4.- Proponer un plan de desarrollo del área de RRHH considerando las potenciales tensiones existentes entre empleado y empleador.

5.- Proponer una estructura detallando las funciones que se le asignarán al área y los pasos a seguir para su implementación.

### **ALCANCE**

El presente proyecto alcanza a la empresa PRELAST SRL y a su única planta situada en la ciudad de Rosario y con el fin de reconocer los beneficios que puede traer para la misma disponer de un área de RRHH dentro de su estructura.

Dicho sector se ocuparía, entre otras cuestiones y a modo enunciativo, de elaborar un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, así como también; de desarrollar un procedimiento estandarizado y periódico destinado a evaluar el desempeño de los colaboradores, teniendo en cuenta sus responsabilidades, funciones y competencias, y que a su vez se vincule con una política de incentivos que motive al personal a ejecutar acciones orientadas al logro de los objetivos de la organización.

Además, un referente en RRHH desempeñaría el rol de mediador al momento de un potencial conflicto entre sectores, estimulando el diálogo y la escucha activa, lo cual a su vez conduciría a una mejora en la comunicación interna generando un espacio donde los colaboradores puedan plantear sus inquietudes y necesidades.

Por otro lado, la organización también se vería favorecida, pues el índice de ausentismo se reduciría dado que el plantel se comprometería más con la empresa, ya que sentiría que forma parte de la misma y en consecuencia también disminuiría la rotación de personal y el descontento,

lo cual le permitiría a PRELAST SRL bajar los costos laborales e incrementar su capacidad de producción, obteniendo así los fondos que se destinarían a gratificaciones, premios y beneficios.

A fin de contrastar la idea de desarrollar el área de RRHH con la situación actual de PRELAST SRL y poder elevar una propuesta viable, es que, a través del presente proyecto, se realizará un minucioso trabajo de campo que involucrará: observación directa no participante de las relaciones interpersonales; encuestas de clima dirigidas al personal operativo; evaluaciones de desempeño de los colaboradores no productivos a ser efectuadas por los operarios; y entrevistas exploratorias al personal administrativo. De este modo se recolectará la información que se necesite para disponer de un panorama completo de las problemáticas que atraviesa la cultura organizacional de la empresa y el impacto que tiene sobre los vínculos. Posteriormente se analizarán los datos recopilados sobre cada una de las variables que conforman dicha cultura: clima, valores, presunciones básicas, normas, interacciones, símbolos, medio físico y subculturas; para luego, efectuar un diagnóstico considerando las principales problemáticas que aquejan a la organización y finalmente elevar un plan de desarrollo del área de RRHH que contribuirá a mejorar la relación empleado-empleado y por ende el clima organizacional.

### **DELIMITACIONES Y LIMITACIONES**

Si bien la organización objeto del presente proyecto es una empresa mediana, pues su plantel permanente es de 30 empleados, este trabajo se delimita a la problemática existente en el vínculo laboral entre el personal operativo y el no operativo, principalmente con el dueño de PRELAST SRL, sus hijos y el actual Jefe de Producción. Esta decisión se fundamenta en el hecho de que el mayor ausentismo, rotación de personal, descontento y conflictividad se produce en el sector productivo.

El presente trabajo tampoco considerará la viabilidad financiera ni el análisis de costos y beneficios, lo cual quedará para una segunda etapa, así como también el análisis del vínculo laboral de la empresa con el personal no productivo.

En cuanto a las limitaciones para desarrollar el proyecto; cabe aclarar que, la idea de sumar un referente en RRHH dentro de la estructura organizacional fue sugerida por asesores externos en el tema y respaldada por el Gerente de Operaciones, quien notó dicha necesidad al sumarse al plantel hace apenas dos años. No obstante, el dueño de PRELAST SRL se mostró reticente ante la recomendación, alegando que existen asuntos más importantes por atender. Por lo expuesto, al momento de recolectar la información el mismo se mantendrá al margen de participar y solo se le elevará las conclusiones finales junto al plan de desarrollo y ejecución de las propuestas.

## **METODOLOGIA**

Para comprender cabalmente que sucede en PRELAST SRL, es primordial efectuar un análisis de los supuestos o reglas del juego no escritas en los que subyacen los comportamientos de sus miembros dentro de la organización y que son utilizados para dar respuesta a los requerimientos del entorno en que actúa. Es de vital importancia identificar esos supuestos y su impacto en el desempeño de cada colaborador y por ende en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también conocer los detonadores que pueden generar efectos colaterales y sus consecuencias.

A fin de conocer dichas reglas y su incidencia en la conducta de las personas que integran la empresa, se recolectará toda la información relevante utilizando varias herramientas cualitativas que se detallan a continuación:

- Observación directa, individual, simple, no participante, y de campo: para conocer los ritos sociales, las normas y las pautas de interacción, la técnica de la observación es la más apropiada para recolectar los primeros datos. La misma se efectuará de modo presencial y
- C.P. Paola Bárcena

efectuando las anotaciones pertinentes, recorreré la planta productiva, con el fin de disponer de una primera impresión de las condiciones en que se encuentran las instalaciones, maquinarias y demás elementos de trabajo para luego observar a los miembros de los diferentes sectores productivos durante la ejecución de su labor diaria. Durante esta etapa se prestará especial atención a cómo se relacionan e interactúan los miembros de las distintas áreas de producción y que de manera se manifiesta la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, con los colaboradores no productivos. También se observarán los hábitos, si se trabaja en equipo, los tipos de conflictos y como son abordados por los diferentes involucrados.

- Entrevistas abiertas e individuales: las mismas me permitirán un acercamiento al personal de planta a fin de indagar en las expectativas personales de cada uno de ellos respecto a todo lo que se relacione con el contrato psicológico: remuneraciones e incentivos, valores organizacionales, presunciones básicas, normas organizacionales y otras cuestiones que no puedan identificarse en la etapa de observación y que resulten de relevancia para comprender mejor la cultura de PRELAST SRL. Se dará comienzo a las entrevistas efectuando dos preguntas de opinión y una de simulación. Posteriormente, dependiendo de las respuestas obtenidas y de la predisposición al diálogo por parte de los entrevistados, se realizarán otras consultas que permitan profundizar en ciertos temas, como distancia psicológica entre subordinados y superiores, discriminación y conflictos.

- Evaluación de los subordinados: con el propósito de profundizar en las particularidades de las relaciones e interacciones entre todo el plantel, se les entregará a los operarios unos cuestionarios a través de los cuales podrán evaluar al personal no productivo en lo que respecta a comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, liderazgo, organización y administración del tiempo. Estos formularios también contarán con un espacio para que puedan volcar las observaciones que consideren importantes. Dichas evaluaciones las completarán en forma anónima y las depositarán en un buzón que se destinará a tal fin.

*C.P. Paola Bárcena*

- Entrevistas individuales en profundidad: a través de una serie de preguntas exploratorias que conduzcan a una conversación minuciosa buscaré comprender las opiniones, perspectivas, experiencias y motivaciones del personal no productivo dentro y fuera de la organización. Para lograrlo es importante que los mismos se sientan cómodos al momento de la entrevista, y para eso es primordial adoptar una postura flexible y empática, pero sin perder el foco en un análisis continuo que me permita profundizar en los detalles que vayan surgiendo durante el diálogo y que se vinculen a los objetivos del presente proyecto.

## **MARCO TEORICO**

La pandemia ocasionada por el virus Covid 19, puso en evidencia la falta de agilidad e innovación de algunas empresas argentinas; en su mayoría Pymes familiares; para adaptar sus estructuras organizacionales y hacer frente a los cambios que exigen las nuevas circunstancias. El distanciamiento obligatorio impuesto por las autoridades para reducir las posibilidades de contagio, demostró una vez más, que las organizaciones dependen de las personas, pues son ellas quienes las dirigen, controlan y operan haciendo que funcionen día a día. Es decir, no hay organización sin personas. Y para entender mejor esta idea, cito a Chester Barnard<sup>1</sup> y su concepto de organización: *“una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, capaces de comunicarse y cooperar entre sí a fin de alcanzar un objetivo en común”*.

Si bien el cambio de paradigma se inició en la década de los 90' con el surgimiento de la era de la información, la pandemia aceleró la necesidad de abandonar la idea de que las personas son meros recursos productivos que necesitan ser administrados. En otras palabras, ya no se los

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato: “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”, 8va edición, McGraw-Hill, México (año 2007). Pág. 6  
C.P. Paola Bárcena

puede seguir tratando como objetos pues son seres vivos proactivos dotados de inteligencia, conocimientos y habilidades que requieren ser motivados e impulsados a administrar los recursos organizacionales inertes y sin vida hacia la consecución de los propósitos empresariales<sup>2</sup>.

Gracias a la psicología, y de acuerdo con la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow; sabemos que las conductas de las personas son motivadas por sus necesidades, las cuales varían de un individuo a otro, e incluso en el mismo sujeto las necesidades cambian con el paso del tiempo, y a medida que se vayan satisfaciendo las de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), irán surgiendo las de orden superior (sociales, de estima y autorealización)<sup>3</sup>.

Esto indica que las organizaciones disponen de dos formas básicas de motivar al personal, una es mostrándole que la ejecución de ciertas acciones le permitirán incrementar la satisfacción de sus necesidades, y la otra es que las conductas inadecuadas solo lo conducirán a una menor satisfacción de sus deseos<sup>4</sup>.

En consecuencia se podría definir a la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Profundizando en los tres elementos de esta definición; la intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona, es decir qué; para que se produzcan los resultados deseados, ese esfuerzo debe ser direccionado hacia el cumplimiento de las metas de la organización; mientras que la persistencia, es la medida de cuánto tiempo está dispuesta una persona a sostener su voluntad para alcanzar los objetivos<sup>5</sup>. Profundizando en el tema, cito a Deckers quien sostiene que, en el proceso de consecución de un objetivo por parte de un individuo intervienen dos variables que condicionan la conducta del mismo<sup>6</sup>: *la expectativa de consecución y el grado de atracción del objetivo*; es

---

<sup>2</sup> Óp. Cita 1. Pág. 43

<sup>3</sup> Óp. Cita 1. Pág. 52

<sup>4</sup> John Newstrom: "Comportamiento Humano en el Trabajo", 13ra edición, McGraw-Hill, México (año 2011). Pág.9

<sup>5</sup> Stephen Robbins: "Comportamiento Organizacional", 10ma edición, Pearson Education, México (año 2004). Pág. 154-155

<sup>6</sup> Lambert Deckers: "Motivation. Biological, Psychological, and Environmental". Allyn and Bacon. Boston (año 2001)  
C.P. Paola Bárcena

decir que la conducta de la persona depende de que tan próximo se encuentre de concretar la meta y de que tan atractiva sea la misma; incluso por lo general se aprecia que, a medida que transcurre el tiempo, si el individuo no consigue un objetivo interesante se torna menos exigente. Esto ilustra que la motivación se encuentra relacionada con la supervivencia y con el crecimiento en general, por lo que para motivar primero es preciso conocer cuales son las necesidades de las personas que conforman la fuerza laboral.

Respecto a las necesidades, hay que destacar el surgimiento de nuevas tendencias sociales en lo que respecta a estilos de vida e intereses, lo que demuestra una vez más que toda organización debe disponer de un área de RRHH flexible y creativa a la hora de saciar las nuevas expectativas de los colaboradores. Hoy en día disponer de tiempo libre para viajar, estudiar o dedicarse a la familia; así como también el desarrollo personal, la autonomía, la participación y la autoexpresión son cuestiones más importantes que la ética laboral y la autoridad del empleador. Esto indica que, la satisfacción de estas necesidades está por encima de la lealtad laboral que pregonaban nuestros abuelos; en la actualidad los empleados ofrecen sus servicios al mejor postor y para captarlos las empresas deben contar con administradores que posean habilidades blancas, como escucha activa, empatía, asertividad y sociabilidad, entre otras.

Con este escenario finaliza la era de la tradicional administración de recursos humanos para ceder su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del capital humano. Pero en que consiste este nuevo paradigma? Según Lalo Huber<sup>7</sup>, *“la gestión de recursos humanos es aquella que establece los mecanismos necesarios para orientar las decisiones y acciones de las personas que integran la organización, hacia la concreción de los objetivos empresariales. Y para poder dirigir con éxito las conductas de las personas, es preciso comprender previamente las leyes que gobiernan el*

---

<sup>7</sup> Lalo Huber: “Fundamentos de Liderazgo y Gestión de RRHH”, edición preliminar, Visión Holística, Argentina (año 2014). Pág. 7

C.P. Paola Bárcena

*comportamiento humano*” y es aquí donde las competencias centrales de los profesionales en RRHH toman protagonismo<sup>8</sup> dado que; ellos son los encargados de llevar a la acción la estrategia organizacional, estableciendo la dirección hacia donde debe ir la gente a fin de alcanzar los objetivos; y para eso deben ser activistas creíbles que forjen relaciones de confianza e influencia con las personas clave dentro de la organización pues son quienes pueden colaborar en la movilización del resto del personal.

Es decir que, la responsabilidad de motivar es de la organización la cual a través de la co-gestión de sus directivos y del área de RRHH, deberán ocuparse de conocer los intereses de sus colaboradores y procurar satisfacerlos pues solo así se alcanzará un rendimiento eficaz y alineado a la misión.

Pero contrariamente a lo expuesto, en PRELAST SRL, lo más importante es que el personal cuente con las destrezas manuales necesarias para cubrir el puesto y de ese modo producir lo más rápido y eficientemente posible. No existe el menor interés en considerar a los operarios por lo que realmente son, personas individualmente distintas entre sí, que necesitan ser motivadas de diferente manera. Ésta situación se debe, en parte, a que el estilo de comportamiento organizacional predominante dentro de la empresa siempre ha sido del tipo autocrático<sup>9</sup>, dado que el dueño y su mano derecha, el Jefe de Producción, consideran que, para que los empleados trabajen deben ser constantemente dirigidos, presionados y controlados; y ante cualquier acto considerado como de rebeldía, se recurre al castigo a través apercibimientos y/o suspensiones. Incluso los jornales que se pagan se limitan a los que establece el gremio, los cuales son precarios. No existen adicionales ni incentivos, porque el titular da por sentado que los colaboradores no realizan su mayor esfuerzo, cuando en realidad no están suficientemente motivados y eso los conduce a un desempeño mínimo, mientras toleran el autoritarismo para poder cubrir sus

---

<sup>8</sup> The RBL Group and The Ross School of Business “HR Competency Study - Round 7 Report”. USA (año 2016)

<sup>9</sup> Óp. Cita 4 Pág. 30 a 34.

*C.P. Paola Bárcena*

necesidades de subsistencia. Si bien este modelo fue útil en los comienzos de PRELAST SRL, en la actualidad solo está generando tensión, conflictos, frustración, aumento del ausentismo y alta rotación de personal, situación que se agravó en los últimos años con la aparición de la pandemia pues una persona presionada tenderá a valerse de cualquier artimaña para demostrar su descontento.

Lo expuesto es otra razón más para gestionar cambios y una alternativa sería adoptar el modelo de comportamiento organizacional de apoyo, el cual, a través del liderazgo, y no del poder, el Supervisor y el Responsable de RRHH instrumenten los mecanismos necesarios para conducir a los empleados hacia la productividad, los acompañen en el desempeño y muestren genuino interés por las preocupaciones de su equipo, lo que produciría en el mismo un sentimiento de participación e intervención en las tareas y decisiones de la organización. De esta manera los colaboradores se sentirían valorados no solo por sus habilidades y destrezas, sino como seres humanos dignos de un buen trato, satisfaciendo a la vez, sus deseos de estatus y reconocimiento, lo que activaría sus impulsos hacia el trabajo<sup>10</sup>. Mediante este modelo se construirían relaciones de apoyo mutuo lo que significaría que empleados y organización influirían en entre sí y se beneficiarían en conjunto.

Otra cuestión que se mejoraría, disponiendo de un departamento de RRHH dentro de PRELAST SRL, sería la comunicación pues la misma es esencial para la existencia de cualquier organización dado que se trata precisamente de un proceso que permite a la gente organizar y reorganizar sus conductas a fin de trabajar conjuntamente en la consecución de los objetivos organizacionales propuestos.<sup>11</sup> Es decir que, cuando la comunicación es eficaz, se alienta a un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas se desenvuelven mejor cuando se les brinda retroalimentación sobre su avance hacia las metas, puesto que a través del feedback se

---

<sup>10</sup> Óp. Cita 4 Pág. 60

<sup>11</sup> Gary Kreps: "Organizational Communication", Longman, New York, USA (año 1990). Pág. 13 y 14  
*C.P. Paola Bárcena*

identifican discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se espera que hagan; es decir, se guía el comportamiento del prójimo, permitiendo comprender con mayor precisión las funciones que se deben desarrollar.

En toda organización, una comunicación abierta trae mejores resultados que una comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que enfrenta la empresa y se enteran de lo que los administradores hacen al respecto, por lo general responden favorablemente, dado que se sentirán parte de la organización, lo cual incrementará las posibilidades de cooperación, promoverá las iniciativas y movilizará la creatividad. Mantener las puertas abiertas, fomentar la escucha activa y realizar reuniones con los colaboradores dando lugar al aporte de ideas también reduce los niveles de conflictividad y conlleva a mejorar el clima laboral.

En resumen, se podría decir que en la actualidad el protagonismo del área de RRHH es uno de los más importantes dentro de toda organización, pues es a quien le corresponde desempeñar un rol motivador enfocado en desarrollar y ejecutar todas las acciones posibles para generar un clima de trabajo positivo, constructivo, justo y energizante que despierte un interés genuino por el trabajo y deseos sinceros de aportar valor a la empresa. Con este propósito el referente deberá trabajar sobre las emociones de las personas, resolviendo conflictos mediante la continua negociación y brindando incentivos en forma periódica y como consecuencia de una evaluación de desempeño justa sobre cada colaborador que contemple no solo el resultado de su trabajo sino también los elementos que la empresa ha puesto a su disposición para que pueda cumplir con los objetivos.

No obstante, como primer medida, y partiendo de la premisa de que no se puede dirigir aquello que no se comprende, se deberán conocer en profundidad cuales son los factores

motivacionales que conducirían a un mejor aprovechamiento de las capacidades mentales y físicas que posee el capital humano para alcanzar el cumplimiento de los fines organizacionales<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Luis Pérez Van Morlegan: “El comportamiento de las Personas en las Organizaciones”, Pearson, Argentina (año 2011). Pág. 223 y 224

## **DESARROLLO**

1) **Observación directa, individual, simple, no participante y de campo:** Tal como se mencionó en el apartado **Metodología**, la observación se efectuó durante dos recorridos: uno por toda la empresa y otro por las distintas áreas de producción.

Y para poder recolectar toda la información relevante, confeccioné dos guías: una denominada ***Guía de Observación PRELAST SRL (ANEXO II)***, donde plasmé las observaciones generales efectuadas durante mi recorrido por toda la organización y la otra llamada ***Guía de Observación Sectores Productivos (ANEXO III)***, destinada a volcar todo lo examinado durante la exploración de cada una de las áreas productivas.

I. ***Recorrido por la empresa:*** durante el mismo pude apreciar que la infraestructura edilicia carece de mantenimiento y mejoras. Los sanitarios no se encuentran en óptimas condiciones, incluso algunos no funcionan; no se dispone de vestuarios lo que conduce al personal a cambiarse de indumentaria dentro de los baños; el comedor consiste en una mesa con bancos ubicados junto al sector de revestimiento, sin separación alguna; las oficinas de los colaboradores no productivos en su mayoría son pequeñas e incómodas, incluso el titular de PRELAST SRL comparte la suya con el Administrativo de Ventas.

En cuanto a la distribución de los sectores de producción y almacenaje, los mismos no cubren la demanda de espacio, lo que lleva a que el personal trabaje en lugares que no corresponde, y que la materia prima se estibe donde haya un lugar libre, incluso, a veces se utiliza la zona destinada a despacho y recepción de mercadería, lo cual es un trastorno a la hora de manipular el aplicador para cargar y descargar los camiones.

No se realiza mantenimiento preventivo sobre las maquinarias, motivo por el cual cuando dejan de funcionar se reparan, pero superficialmente lo que hace que vuelvan a fallar en el corto

plazo. Tampoco se invierte en herramientas manuales, por lo tanto, los operarios de distintos sectores van y vienen por la planta prestándose las existentes.

Por último, en lo que respecta al uso de elementos de protección personal, la empresa los suministra en tiempo y forma, no obstante; noté que algunos colaboradores no se colocan los protectores auditivos ni los lentes de seguridad, tampoco lo hace el Jefe de Producción. En cambio, el Gerente de Operaciones les remarca el uso de los mismos cuando recorre ocasionalmente la planta.

II. Recorrido por los distintos sectores de producción: La inspección ocular la realicé manteniendo una conducta amable y discreta, a fin de no estorbar a los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, pero sin perder el foco en la identificación de las reglas del juego no escritas. Esta acción me permitió apreciar minuciosamente todo lo que sucedía; evaluando en primera persona cómo se manifiesta la interacción del personal operativo tanto a nivel intra sectores como a nivel inter sectores.

Observé detenidamente como se desarrollaba la comunicación de los operarios con los colaboradores no productivos, principalmente con su superior al momento de recibir directivas o brindar reportes sobre el avance de la producción. En este caso noté un común denominador en todas las áreas; el Jefe de Producción bajaba las órdenes en tono imperativo y sin lugar a ningún tipo de opinión de parte de los colaboradores que ejecutan las tareas. Incluso lo he llegado a escuchar pronunciar ciertas frases despectivas y alguna amenaza de suspensión cuando cierto trabajo se demoraba en ser terminado en el plazo estipulado o, si una vez finalizado, el mismo no era aprobado por el Encargado de Control de Calidad debido a que no cumplía con los estándares de calidad fijados por PRELAST SRL o sus clientes.

Asimismo, muy casualmente tuve la oportunidad de oír a dicho Superior felicitar o elogiar la labor de algún que otro colaborador, pero siempre se trataba de las mismas personas, lo cual denota cierto favoritismo por cuestiones de afinidad y una total ausencia de objetividad.

*C.P. Paola Bárcena*

**Observación directa: Análisis de la información recolectada. Conclusiones:**

I. Observación sobre la empresa: dado el estado de la infraestructura, los operarios no disponen de instalaciones dignas ni tampoco de los elementos de trabajo necesarios para realizar una buena labor. Estas carencias no son menores dado que están impactando negativamente en el contrato psicológico pues sus necesidades de bienestar como persona y como empleado no están siendo cubiertas lo que genera un molestar general acompañado de desmotivación y bajo desempeño.

Los baños y los vestuarios son indispensables para mantener una buena higiene sobre todo después de haber vivenciado una pandemia. Además, una adecuada área de descanso, no solo permitiría estar más cómodos, sino que también colaboraría en la interacción e integración del personal pues muchos aprovechan ese momento para jugar al truco o conversar.

En lo que respecta a los elementos de trabajo, se debería considerar la posibilidad de invertir en nueva maquinaria o herramientas, o caso contrario, efectuar una buena reparación de la existente lo que contribuiría a agilizar los tiempos de producción.

Y en cuanto al uso de los elementos de protección personal, se debería afianzar su importancia mediante periódicas capacitaciones en Higiene y Seguridad. Asimismo, el Responsable de RRHH junto al Jefe de Producción podrían hacer hincapié en la utilización de los mismos al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores.

II. Observación de los sectores productivos: es claro que el Jefe de Producción se apoya en la autoridad oficial y formal que el dueño de la empresa le otorgó por ser una persona de confianza, con amplios conocimientos y experiencia en el rubro. Es por dicha razón que este Supervisor está convencido de que sabe lo que hace y por ende los empleados deben seguir sus órdenes. El ejercicio de este tipo de liderazgo autoritario, si bien posee aspectos positivos también los tiene en contra y PRELAST SRL no escapa a ellos:

PUNTOS POSITIVOS	PUNTOS NEGATIVOS
Las directivas no se cuestionan.	Los colaboradores trabajan con miedo, lo que aumenta la posibilidad de error.
El personal es expeditivo dado que trabaja bajo presión.	Cuando se apercibe a un colaborador, el resto del personal baja la productividad y el clima se torna más tenso.
Todos saben que sucede si se equivocan o transgreden las normas.	Ausencia de creatividad al no existir espacio a las ideas del prójimo.
Los resultados se obtienen en el corto plazo.	Mala relación del Supervisor con subordinados y pares.
Las reglas del juego son claras.	El índice de ausentismo y rotación de personal es elevado.

La propensión al autoritarismo por parte de esta persona se debe a que siempre se ha desempeñado en puestos operativos y dentro empresas donde la conducción del personal se basaba en el maltrato y la coerción; incluso su relación laboral con PRELAST SRL se inició como operario y luego fue ascendido a Jefe de Producción, pero sin evaluar previamente si disponía de las cualidades para gestionar el capital humano. Esta ausencia de herramientas de conducción hace que su interacción con el personal productivo esté plagada de intolerancia, conflictos y tensiones, debido a que su comunicación asertiva es nula, no da lugar al diálogo constructivo y sus reiterados maltratos solo fomentan un clima tenso, cargado de temor a represalias ante posibles equivocaciones; lo que genera apatía, ausencia de propuestas innovadoras y una tendencia defensiva por parte de los subordinados.

Por dicha razón es que sostengo que PRELAST SRL debería cambiar a un modelo de apoyo en el cual a través del liderazgo se acompañe al personal en la ejecución de las tareas, haciendo participe al mismo, lo que mejoraría la autoestima y el desempeño al sentirse parte de la empresa.

En cuanto a la interacción entre el personal operativo y el resto del plantel no productivo, la misma es escasa y se limita a cuestiones muy puntuales, incluso hasta con el Administrativo de

Personal la comunicación es precaria. En este punto es donde más se evidencia la ausencia de un referente en RRHH que se ocupe de articular el contrato psicológico, un mediador que oficie de asesor tanto del empleador como del empleado y que, a su vez, procure los medios para lograr una mayor armonía en los supuestos sin perder de vista los intereses propios de ambas partes.

Por último, cabe destacar que pude apreciar una buena comunicación a nivel intra sectores lo que se reflejaba en el buen trabajo en equipo que realizan los colaboradores. En cuanto a la interrelaciones entre diferentes sectores, existen ciertas rispideces, pero solo por cuestiones laborales y/o de favoritismo por parte del Jefe de Producción, pero nada tan importante como para que se susciten problemas.

2) **Personal Productivo: Entrevistas abiertas e individuales:** si bien la observación directa es una herramienta muy útil, la misma no brinda todas las repuestas ni disipa todas las dudas; por ese motivo decidí reunirme y conversar en privado con cada uno de los operarios e indagar en mayor profundidad respecto a algunos componentes de la cultura y ahondar más en las relaciones entre personas de distintos niveles organizacionales. A tales efectos, para recolectar la información diseñé dos cuestionarios, uno denominado *Encuesta de Clima Organizacional* (ANEXO IV) y otro llamado *Evaluación de Desempeño: Personal no Productivo* (ANEXO V).

- **Encuestas de Clima Organizacional:** Si bien este tipo de encuestas, de acuerdo a los usos y costumbres, se realizan de manera anónima, efectuarlas cara a cara me permitió conocer los colaboradores y poder registrar en mi bitácora todo aquello que consideré relevante para el desarrollo del presente proyecto.

Comencé los encuentros explicando a cada operario el propósito de la reunión y que la misma duraría entre 15 y 20 minutos. Luego, siguiendo un esquema mental previo y utilizando un lenguaje simple, les solicité que describieran tres fortalezas y tres puntos a mejorar dentro de PRELAST SRL; y por último los alenté a que mencionarían; más allá de lo salarial; que propuesta de mejora le sugerirían al dueño que efectúe dentro de la empresa y el porqué de la elección.

*C.P. Paola Bárcena*

Asimismo, aproveché la ocasión para realizarles algunas preguntas exploratorias vinculadas a los comentarios que habían realizado.

Finalizadas las entrevistas, identifiqué a cada encuestado por su nombre y sector productivo en el que se desempeña para luego analizar las problemáticas comunes a todas las áreas y las propias de cada sector.

A continuación, se detalla la información recolectada:

**Aspectos Positivos:**

❖ Relaciones interpersonales: los operarios reconocen que la decisión de la empresa de sumar al plantel un Gerente de Operaciones fue acertada dado que además de dirigirse con buen trato y respeto, el mismo desempeña un rol de mediador cuando se suscitan conflictos con el Jefe de Producción. Con respecto a este último, varios operarios han manifestado que acostumbra a maltratarlos y que en varias ocasiones los ha apercibido sin justificación. En cuanto al contacto con otros colaboradores no productivos, si bien es escaso, el mismo se realiza en buenos términos.

❖ Los elementos de protección personal son facilitados siempre que se necesitan y la ropa de trabajo se entrega en tiempo y forma, tal como establece el CCT.

❖ Buen compañerismo y colaboración entre pares.

❖ Pago a término: las remuneraciones se abonon según como establece la ley, es decir dentro de los primeros cinco días hábiles posteriores al cierre de la quincena

**Aspectos Negativos:**

❖ Escasa comunicación e interacción entre los colaboradores productivos y los no productivos. Con el administrativo de personal, en cuestiones básicas como la fecha de pago de los sueldos o como se efectuaron los cálculos de los mismos. Con el Jefe de Producción, respecto a los tiempos que demandan la ejecución de los trabajos, pues alegan que la información volcada en las órdenes de producción no contempla las demoras ocasionadas por el mal estado de la maquinaria.

*C.P. Paola Bárcena*

❖ Ausencia de incentivos: Sienten que la empresa no valora a los colaboradores que se esfuerzan por hacer un buen trabajo. Tanto el empleado comprometido como el no comprometido cobran lo mismo a fin de mes. Éste malestar se ve agravado por el hecho de que los salarios fijados por el gremio no les permiten cubrir las necesidades básicas debido al contexto inflacionario actual y por ese motivo algunos operarios aceptan trabajos temporales y se ausentan injustificadamente porque el dinero que les queda en mano es mayor del que ganan en la empresa por día laborado.

❖ Estado de las herramientas e instalaciones: Solicitan que la empresa efectúe una inversión en maquinarias y herramientas ya que no solo se trabajaría más cómodo, sino que se agilizaría la ejecución de los trabajos y se reducirían las equivocaciones. Además, las instalaciones carecen de mantenimiento; hay varias goteras, algunos baños no están habilitados y no se dispone de ninguna ducha.

❖ Falta de espacio y organización: las dimensiones del predio donde se desarrolla la actividad no son las apropiadas, lo que lleva a algunos empleados a trabajar en sectores que no corresponden, interfiriendo con la operatoria de las otras áreas. Además, la falta de orden dificulta la preservación de los trabajos terminados y el control de stock de determinados productos destinados a la producción.

**Encuestas de Clima: Análisis de la información recolectada. Conclusiones:** Algunos de los comentarios efectuados por el personal durante las encuestas coinciden con lo que he observado al recorrer las instalaciones de PRELAST SRL. Incluso algunas de las sugerencias rondan en las mismas cuestiones:

- Mantenimiento de planta: tanto de la maquinaria y como del edificio.
- Inversión en infraestructura: compra de maquinarias y herramientas nuevas.
- Ajustar los tiempos de producción: efectuar una toma de tiempo de los diferentes procesos a fin de reflejar la realidad en las órdenes de trabajo.

*C.P. Paola Bárcena*

- Adicionales por desempeño y revisión de categorías.
- Más Capacitaciones: en Medicina Laboral, Higiene y Seguridad y otras que permitan contar con personal polivalente.
- Mejor comunicación entre niveles.
- Acercamiento del titular: a fin de que conozca mejor al plantel.

Las observaciones recibidas ponen en evidencia la necesidad de contar con un Referente en RRHH que se ocupe, entre otros temas, de gestionar la comunicación interna, de asesorar al directivo en materia de RRHH, de desarrollar políticas tendientes a evaluar el desempeño, incentivar, integrar y capacitar al personal; y lo más importante de todo, mediar entre empleado y empleador en pos de un mejor clima organizacional.

- **Evaluaciones de Desempeño Personal no Productivo:** dado que los operarios conforman la base de la pirámide organizacional y son quienes ejecutan las tareas coordinadas por el nivel medio, consideré que sería un buen aporte al proyecto que ellos evaluaran a aquellos colaboradores no productivos con los que mantienen contacto directo.

Mediante estas evaluaciones, el personal operativo tendrá la posibilidad de calificar las competencias propias de cada colaborador, siendo estas: Comunicación; Trabajo en Equipo; Resolución de Problemas; Mejora Continua; Organización y Administración del Tiempo; Enfoque al Cliente y Liderazgo. Además, para un mejor diagnóstico de la situación, cada competencia se desglosa en una serie de actitudes esenciales para ocupar los puestos de ***Jefe de Producción (ANEXO V-1)***, ***Encargado de Control de Calidad (ANEXO V-2)*** y ***Administrativo de Personal (ANEXO V-3)***.

El procedimiento es sencillo, cada cualidad sería calificada según la siguiente escala:

- ❖ 1- Malo
- ❖ 2- Regular
- ❖ 3- Bueno

C.P. Paola Bárcena

❖ 4-Muy Bueno

Luego se efectuará un promedio con todos los puntos y se analizarán los resultados. Además, dichos formularios disponen de un espacio para que los operarios puedan mencionar las fortalezas y las oportunidades de mejora que, consideran, posee cada colaborador no productivo y puedan, a su vez, volcar cualquier otro comentario que consideren de importancia.

Antes de dar comienzo a esta fase, convoqué a una reunión grupal con todos los involucrados; evaluados y evaluadores; para explicar que las evaluaciones se realizarían de manera anónima a fin de evitar cualquier tipo de conflicto entre partes y, que el propósito de las mismas era simplemente conocer un poco más sobre cómo se desarrolla la dinámica laboral diaria y, de ese modo, poder identificar las cuestiones a mejorar. Seguidamente entregué un juego de formularios a cada operario para que, una vez que los completaran, los depositaran en un buzón que se pondría a disposición.

**Evaluaciones de Desempeño Personal no Productivo: Análisis de la información recolectada. Conclusiones:** Cabe aclarar que, dado que era la primera vez que se realizaba este tipo de evaluaciones, durante varios días debí recorrer los distintos sectores de la empresa para reforzar la importancia de que fueran efectuadas y entregadas, pues el personal productivo estaba reacio a hacerlo por temor a posteriores represalias, sobre todo por parte del Supervisor.

No obstante, hubo algunas abstenciones totales o parciales, es decir algunos de los formularios no se completaron en su totalidad, incluso los espacios destinados a comentarios fueron utilizados para plasmar reclamos ajenos al propósito.

Luego de promediar los puntos obtenidos por cada evaluado, los resultados fueron los siguientes:

Jefe de Producción:

1. Comunicación: 2.10
2. Trabajo en equipo: 2.70

C.P. Paola Bárcena

3. Resolución de problemas: 2.60
4. Mejora continua: 2.40
5. Organización y administración del tiempo: 2.40
6. Liderazgo: 2.00

El puntaje obtenido refuerza la información recolectada a través de las Encuestas de Clima y la Observación Directa. Si este colaborador continúa dentro de la empresa como Supervisor, debería considerarse seriamente la idea de capacitarlo para mejorar su comunicación y liderazgo.

*Encargado de Control de Calidad:*

1. Comunicación: 2.60
2. Trabajo en equipo: 2.80
3. Resolución de problemas: 2.90
4. Mejora continua: 2.60
5. Organización y administración del tiempo: 2.70
6. Liderazgo: 2.70

En este caso el promedio es aceptable, no obstante, en una segunda etapa y junto al Responsable en RRHH se podría trabajar con él a fin de potenciar su desempeño.

*Administrativo de Personal:*

1. Comunicación: 2.20
2. Trabajo en equipo: 2.50
3. Resolución de problemas: 2.10
4. Mejora continua: 2.20
5. Organización y administración del tiempo: 2.70
6. Enfoque al cliente: 2.00

Al igual que en la evaluación efectuada sobre el Supervisor, el resultado confirma los comentarios obtenidos en las Encuestas de Clima. Es claro que este colaborador no cuenta con la

*C.P. Paola Bárcena*

orientación al cliente interno que se necesita para llevar adelante el área de RRHH. Su perfil es netamente hard, motivo por el cual debería continuar ocupándose de temas meramente administrativos.

3) **Personal No Productivo: Entrevistas en profundidad:** Teniendo en cuenta la información recolectada hasta el momento, diseñé un cuestionario semiestructurado con doce preguntas abiertas y de tipo exploratorio que me servirían de guía general para conocer más a fondo como vivencia cada colaborador su rol dentro de la empresa y que visión tienen respecto a la cultura y clima organizacional vigentes.

Primero contacté a los empleados no productivos, a través de un correo electrónico en el cual me presenté, expliqué brevemente mi propósito dentro de la empresa, que me encontraba realizando y que, a los efectos de avanzar con mi investigación, necesitaba reunirme con ellos en privado, por lo que quedaba a la espera de que me indicaran cuando podían concretar una entrevista que duraría una hora aproximadamente. Además, aproveché la ocasión para consultarles si me permitirían grabar la conversación haciendo hincapié en la confidencialidad del proceso y por último les agradecí la atención recibida.

Una vez coordinados los encuentros, antes de dar comienzo a la ***Entrevista en Profundidad (ANEXO VI)*** y con el fin de mostrarme transparente, nuevamente les solicité permiso para grabar y les garanticé el anonimato en sus repuestas, aclarando que las mismas serían analizadas conjuntamente con las del resto de los participantes; razón por la cual era crucial que fueran totalmente sinceros en sus contestaciones pues así podría vislumbrar mejor la situación actual de la empresa.

Posteriormente inicié cada encuentro consultando los datos duros de cada uno de ellos; como ser: educación, experiencia y cómo fue que se incorporaron a PRELAST SRL; pues este tipo de preguntas suscitan menor tensión en el entrevistado y permiten entrar en confianza. A continuación, avancé con el cuestionario, enfocándome en generar un ambiente de intimidad y

C.P. Paola Bárcena

confort para que los encuestados pudieran hablar con total libertad y no se cerraran; sobre todo al momento de tocar temas que pudieran resultar sensibles. A tales efectos, me esforcé en mantener una postura flexible y abierta que me permitiera realizar un análisis continuo de cada conversación, de modo que pudiera identificar temas que se relacionen con los propósitos del presente proyecto y que no hayan salido a la luz durante la aplicación de las otras técnicas cualitativas; y antes de cerrar cada entrevista indagué en algunos puntos que no me habían quedado del todo claros y, por último, le pregunté a cada entrevistado si tenía alguna duda o comentario que deseara agregar. Una vez finalizados los encuentros, les agradecí su participación y efectué las anotaciones más relevantes, las cuales resumo a continuación:

- *Infraestructura:* comentaron que sus oficinas son pequeñas y poco cómodas, incluso algunas están ubicadas en un lugar de paso, lo que dificulta la concentración en la ejecución de las tareas y/o mantener una conversación telefónica. Tampoco se dispone de un ambiente donde se pueda concretar una reunión en privado al momento de abordar temas importantes. Además, la falta de espacio físico dificulta el control de stock de la materia prima, el control de calidad de los productos terminados y la guarda de los mismos hasta su despacho a destino.
- *Ausencia de incentivos:* el personal no productivo se encuentra registrado fuera de convenio y sus sueldos se incrementan siguiendo las paritarias de SOCAYA, pero al momento de otorgar un aumento la mitad se ve reflejada en el recibo y la otra mitad se abona en efectivo como adicional.
- *Desorganización:* cada uno de los colaboradores conoce sus funciones y destacaron que trabajando juntos hacen un buen equipo, no obstante, a veces se les dificulta cumplir con los procedimientos dado que el titular cambia las prioridades frecuentemente.
- *Conflictos:* algunos empleados mencionaron haber tenido un cruce de palabras con el Jefe de Producción, sin embargo, solo el Gerente de Operaciones reconoció discutir frecuentemente con esa persona debido a la incompatibilidad en los estilos de conducción del C.P. Paola Bárcena

personal. No obstante, todos coincidieron en que intentan limar sus diferencias cuando se presentan, aunque a veces las mismas terminan en un debate subido de tono.

- *Comunicación:* la comunicación es buena a nivel horizontal y ascendente, pero de modo descendente no sucede lo mismo dado que con el personal productivo a veces no logran entenderse cuando le bajan directivas pues estos alegan que no pueden cumplir con los tiempos indicados si cambian las órdenes constantemente, sobre todo careciendo de herramientas y máquinas acordes a las exigencias.

- *Sentido de Pertenencia:* si bien, la mayoría de los colaboradores, comentaron sentirse a gusto trabajando en el rubro y junto al capital humano que integra la empresa; ninguno descarta la posibilidad de aceptar otro empleo en el mediano plazo si no se soluciona la ausencia de estímulos y la desorganización.

**Entrevistas en Profundidad: Análisis de la información recolectada. Conclusiones:** la participación del personal no productivo en la investigación fue un gran aporte dado que me permitió confirmar las versiones de los operarios en lo que respecta a comunicación, incentivos y conflictos. Es claro que todo el plantel padece las mismas situaciones, lo que impacta negativamente en el clima organizacional y por ende en el cumplimiento de los objetivos. La empresa debe abordar cuanto antes las problemáticas que afectan al personal si pretende que el negocio crezca; sobre todo porque perder los buenos colaboradores conlleva altos costos y mayor desorganización.

4) **Diagnóstico de la situación. Confección del informe final. Conclusiones:** Gracias a las herramientas cualitativas utilizadas pude obtener una buena cantidad de información que me permitió conocer, analizar y concluir que los principales problemas no afectan a un sector de trabajo en particular sino a todo el plantel de PRELAST y estos son:

- Falta de incentivos y premios
- Infraestructura inadecuada

C.P. Paola Bárcena

- Desorganización en la producción
- Problemas de comunicación
- Ausencia de posibilidades de crecimiento y desarrollo

Estas problemáticas pueden ser separadas en dos grupos:

1- *Vinculadas a RRHH*: aquellas que se encuentran bajo la órbita del área de RRHH (políticas de evaluación de desempeño e incentivos, problemas de comunicación, conflictos, etc.)

2- *No Vinculadas a RRHH*: las que son ajenas a dicho sector (desorganización en la producción, deficiente infraestructura, maquinarias obsoletas, escasez de herramientas etc.)

No obstante, y de acuerdo a lo establecido en el apartado de **Delimitaciones y Limitaciones**, el presente proyecto se enfoca solo en el análisis de los inconvenientes relacionados con el capital humano y que impactan puntualmente en el vínculo laboral de la empresa con los operarios, motivo por el cual éste informe hace referencia a las potenciales soluciones a las dificultades que afectan a esos empleados y son responsabilidad del área de RRHH.

Por lo expuesto es que sostengo que un profesional en RRHH podría cambiar el presente de PRELAST SRL, ocupándose; en primera instancia; de desarrollar políticas de evaluación de desempeño, incentivos, capacitación y desarrollo; resolución de conflictos, gestionar la comunicación interna y la nómina de personal; con el fin de mejorar el clima organizacional para luego sumar a su incumbencia: reclutamiento y selección de personal; creación de manuales de procedimientos; análisis y descripción de puestos; entre otras actividades que, hoy en día, no se ejecutan dentro de la empresa y que permitirían el crecimiento del sector trabajando en equipo con el Administrativo de Personal.

Por otro lado, cabe destacar que, si bien el Jefe de Producción apelando al autoritarismo ha concretado con éxito algunos de los objetivos organizacionales; solo el ejercicio de un buen liderazgo podría dirigir las conductas de las personas hacia la dirección que se requiere para alcanzar la visión de la empresa; dado que además de poder y autoridad, se necesita ejercer

C.P. Paola Bárcena

influencia sobre ellas y en este aspecto tanto el Responsable de RRHH como el Gerente de Operaciones, apelando a la escucha activa y la empatía, podrían influir en el personal mientras el Supervisor se capacita en el desarrollo de habilidades de dirección. De este modo se cogestionaría la conducción del personal logrando a mediano plazo una mejora en el clima organizacional hasta finalmente mutar a un modelo de comportamiento organizacional de apoyo.

En definitiva, PRELAST SRL, como tantas otras Pymes nacionales, se enfrenta a un nuevo mercado laboral donde atraer y retener personal idóneo requiere de ciertas capacidades blancas que su actual administración de personal no posee; y si desea ser más competitiva y alcanzar su visión deberá adaptarse a los cambios. Además, este es el momento propicio pues el personal operativo se encuentra receptivo y bien predispuesto ante la idea de mejorar el clima organizacional por la simple razón de que transcurren gran parte de sus vidas dentro de la empresa.

5) **Elaboración de las propuestas que desarrollarán el área de RRHH:** A continuación, se enumeran una serie de acciones que, en el orden de su ejecución, se llevarían a cabo para desarrollar el sector de RRHH dentro de PRELAST SRL:

❖ **Incorporación de un Responsable de RRHH:** la empresa necesita en su plantel una persona que posea un perfil generalista, con fuerte orientación al cliente interno, dispuesto a desarrollar y liderar el sector. Un profesional de mediana edad, con formación en Recursos Humanos que cuente, preferentemente, con una amplia experiencia en capital humano dentro de empresas Pymes familiares, sería el candidato ideal.

Este colaborador reportaría directamente al Gerente de Operaciones; tendría a su cargo la coordinación y supervisión de las tareas del Administrativo de Personal; y se ocuparía, en primera instancia, de mejorar la relación empleado-empleado ejecutando las siguientes funciones:

➤ *Gestionar la comunicación interna:* desarrollaría una comunicación interna eficiente que contemple la retroalimentación con los colaboradores, generando un sentimiento de

pertenencia que los conduzca a un mayor compromiso con la empresa, lo que a su vez incrementaría la productividad dado que las propuestas, ideas y dificultades serían escuchadas.

Como ya se mencionó, en PRELAST SRL, existe una inclinación a evitar brindar información valiosa para los empleados (cuando se paga, cuales son los incrementos salariales, etc.); incluso el Administrativo de Personal no atiende adecuadamente las consultas, lo cual genera incertidumbre y rumores. Por ese motivo, sería positivo que una vez por semana el Responsable de RRHH recorrería la planta productiva, reforzando comunicados, escuchando comentarios y disipando dudas; incluso si surgieran novedades de interés para todos los colaboradores, se concretaría reuniones para notificar las mismas, brindando transparencia.

Además, gracias al avance de la tecnología, en la actualidad se dispone de múltiples canales de comunicación y uno de ellos es WhatsApp; una aplicación de mensajería fácil de utilizar y al alcance de todo el mundo; por dicha razón sería de gran utilidad que la organización ponga un número de celular a disposición de RRHH a fin de que el personal pueda enviar mensajes ante cualquier eventualidad. Incluso se crearía un grupo de WhatsApp a través del cual RRHH informe cuestiones como fechas de pago de las quincenas o los cumpleaños del mes. También se colgaría una pizarra junto a la puerta de la oficina de RRHH donde se publicaría información de interés general.

Otra forma de optimizar la comunicación es realizando anualmente y de manera anónima encuestas de clima laboral, otorgando a los empleados la posibilidad de aportar sus sugerencias o reclamos para que, una vez que se cuente con los resultados, se coordinen reuniones abordando los temas que surgieron en las mismas y tratar de encontrarles solución. Otro medio sería colocar un buzón en el área de descanso donde el personal, en cualquier momento del año, pueda depositar sus propuestas u observaciones.

➤ *Gestión de nómina:* al disponer de los conocimientos y la experiencia necesarias, el Responsable podría realizar la liquidación de los sueldos y todo lo que se relacione con dicha tarea.

*C.P. Paola Bárcena*

De este modo sería más fácil disipar todas las dudas de los empleados al respecto pues él se encargaría de confeccionar los recibos de sueldos. Además, se mantendría actualizada la plataforma con los datos del personal, así como también los indicadores de gestión vinculados a RRHH como: gastos en personal, ausentismo, accidentes, enfermedad, rotación, sanciones, etc.; y que son importantes a la hora de evaluar los resultados económicos del negocio y la consecuente toma de decisiones. Incluso, hasta se podría disponer de una base donde se vuelque la información recolectada durante el reclutamiento y selección de candidatos.

Cabe mencionar que para cumplir con este punto PRELAST SRL deberá considerar la idea de invertir en un software desarrollado a medida o, caso contrario, comprar uno y adaptarlo a las particularidades de la empresa.

➤ *Evaluación de Desempeño:* para lograr mejoras en el desempeño del personal operativo el mismo debe medirse periódicamente de modo cualitativo y cuantitativo pues solo así se detectaría si hubo avances, retrocesos o si las conductas permanecieron inertes. Y es el sector de RRHH quien debe ocuparse de administrar ésta herramienta y garantizar que se utilice con objetividad. Por otra parte, la medición le brinda al evaluador credibilidad y respeto, pues al momento de la retroalimentación se dispone de datos reales que respaldan una buena performance o una muy pobre, lo cual reduce los conflictos emocionales dado que se le otorga al evaluado la posibilidad de efectuar su descargo, impulsándolo a proponer soluciones y/o realizar mejoras.

Medir el desempeño no solo es útil para supervisar al personal, sino que también permite: detectar necesidades de capacitación o mejoras remunerativas, descubrir personas clave para otra posición, identificar inconvenientes en la comunicación y/o errores en el diseño de puestos.

➤ *Sistema de compensaciones y premios:* el sistema de evaluación de desempeño dará buenos resultados si se lo instrumenta junto a un sistema de compensaciones y premios pues solo si existe un beneficio de por medio se logrará impulsar a la gente a dirigir sus conductas hacia la

consecución de los objetivos organizacionales. Asimismo, es fundamental que el mismo se base en la meritocracia y contemple tanto gratificaciones monetarias como no monetarias.

➤ *Mejorar las relaciones interpersonales:* a través de la celebración de diferentes eventos como ser el día del gremio, fin de año y una jornada de integración anual que contenga una temática, por ejemplo, la primera a realizar podría consistir en un torneo de truco ya que la mayoría de los operarios lo juega durante el descanso. Además, para los cumpleaños del personal se podría entregar un presente y comprar una torta para agasajar al cumpleañosero durante el horario del almuerzo. De este modo se abriría un acercamiento entre los miembros de los diferentes niveles organizacionales, brindando la posibilidad de que se conozcan desde otro lugar a fin de afianzar el trabajo en equipo también.

➤ *Otras tareas:* luego de instrumentar las mejoras mencionadas, deberían medirse los resultados obtenidos a fin de determinar si los mismos son los esperados o, caso contrario, si es necesario efectuar ajustes. Para ello también son muy útiles las encuestas de clima, pero siempre que se desarrollen con una periodicidad de entre seis meses a un año. Realizarlas cada seis meses permitiría, por ejemplo, identificar tempranamente fuentes de potenciales conflictos o problemas que estén generando descontentos; y las que se efectúen una vez al año brindaría información sobre los resultados del plan de gestión de RRHH ejecutado.

❖ **Capacitación en habilidades de liderazgo:** es necesario que el Jefe de Producción vaya transformando poco a poco su estilo de liderazgo basado en el autoritario hacia un liderazgo de apoyo y, si bien el Responsable de RRHH junto con el Gerente de Operaciones pueden acompañarlo en su proceso de cambio, sería de gran ayuda la intervención de un Coach Profesional que cuente con las herramientas necesarias para identificar las oportunidades de mejora y así poder orientar su conducta hacia el desarrollo de habilidades de liderazgo, fomentado la comunicación efectiva, la empatía, el respeto y la escucha activa hacia el prójimo.

6) **Plan de desarrollo y ejecución de las propuestas que impulsarán el área de RRHH:** a continuación, se exponen como se desarrollarían y ejecutarían las propuestas mencionadas en el apartado anterior; las cuales contribuirían no solo al crecimiento del sector de RRHH sino también a la mejora del clima organizacional. Dicho plan está sujeto a la revisión y consecuente aprobación por parte del titular de PRELAST SRL.

❖ **Incorporación de un Responsable de RRHH:**

1. ***Descriptivo de Puesto:*** dado que se trata de una posición nueva dentro de la empresa lo primero a realizar es un análisis que proporcione los datos sobre los requerimientos de la misma que serán de utilidad para desarrollar la descripción del puesto (lo que implica el cargo) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que debe cubrirlo). Para ello se deberán estudiar dos tipos de aspectos:

a) *Intrínsecos:*

- I. Título del cargo.
- II. Posición del cargo en el Organigrama: a quien reporta, a quien supervisa.
- III. Contenido del cargo: tareas, funciones.

b) *Extrínsecos:*

- I. Requisitos mentales: instrucción, experiencia, competencias.
- II. Requisitos físicos.
- III. Responsabilidades.
- IV. Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo, riesgos inherentes.

En este caso, la posición de Responsable en RRHH reportaría directamente al Gerente de Operaciones y supervisaría al Administrativo de Personal. No obstante, al tratarse de un socio estratégico cuya función principal sería la de asesorar a la Gerencia General y la Gerencia de la Operaciones, su ubicación dentro del *Nuevo Organigrama de PRELAST SRL (ANEXO VII)* es diferente a la del resto de las posiciones no productivas.

C.P. Paola Bárcena

Una vez confeccionado el *Descriptivo de Puesto del Responsable de RRHH (ANEXO VIII)*, el mismo será utilizado para efectuar el reclutamiento pues determina el ideal de perfil que debe poseer la persona que va a ocupar la vacante.

2. **Proceso de Selección:** el reclutamiento lo efectuaré de modo externo; mediante la publicación de un *Aviso de Empleo (ANEXO IX)* en CompuTrabajo y Bumeran; los portales de empleo más utilizados en el país; en el cual se detallarán las funciones, aptitudes y requisitos de la posición. A su vez plasmaré algunas preguntas exploratorias que me ayudarán a descartar los postulantes no aptos al momento de filtrar los C.V.

Concluida dicha tarea, preseleccionaré alrededor de 12 (doce) candidatos, a los cuales contactaré telefónicamente para realizarles unas breves consultas que me permitirán profundizar en sus perfiles y así poder escoger 6 (seis) o 7 (siete) de ellos y convocarlos, individualmente, a una entrevista presencial que realizaremos junto con el Gerente de Operaciones. Finalizadas las mismas, evaluaremos todos los puntos relevados en cada encuentro y seleccionaremos a los 3 (tres) postulantes que más se ajusten al puesto para efectuar un relevamiento de las referencias laborales y personales de cada uno de ellos; y si las mismas son positivas, los citaré para someterlos a una pequeña evaluación aptitudinal que comprenderá:

- Conocimientos de las leyes laborales.
- Gestión de nóminas.
- Nivel de uso del programa Excel.

Por otro lado, un Psicólogo se ocupará de practicarles una evaluación psicotécnica, que incluirá:

- Breve entrevista psicológica: para indagar en aspectos de su vida personal y laboral.
- Test de Zulliger: para detectar patologías severas y conocer cómo se desenvuelve ante situaciones de agresión, pues estará en contacto permanente con las personas por lo que es crucial que gestione sus emociones.

C.P. Paola Bárcena

- Test Proyectivo persona bajo la lluvia: para evaluar posibles niveles de depresión y como maneja el estrés durante los momentos de exigencia y presión.

Por último, confeccionaré un ***Informe de Entrevista (ANEXO X)*** por cada uno de los candidatos, donde resumiré toda la información recolectada, así como también los resultados de las pruebas aptitudinales y los dictámenes del psicólogo. De este modo el titular de PRELAST SRL podrá analizar las fortalezas y debilidades de cada ternado antes de citarlos a una segunda entrevista presencial donde podrá conocerlos.

Luego de concretados los pertinentes encuentros; analizaremos conjuntamente con el dueño y el Gerente de Operaciones las competencias de cada postulante y optaremos por uno de ellos, al cual le comunicaré la propuesta económica, y en caso de que acepte, le gestionaré un turno para que se efectúe el examen pre ocupacional que determinará su aptitud física para el puesto. Obtenido el resultado, si el mismo es idóneo, se coordinará la fecha de incorporación a la empresa.

❖ **Capacitación en habilidades de liderazgo:** como mencionó en el apartado anterior; es necesario que el actual Jefe de Producción aprenda a delegar y confiar en su equipo y para eso deberá desarrollar habilidades de comunicación y conducción de personal que le permita adaptar su estilo de dirección a la ocasión, dado que en toda empresa existen dos clases de personas: las proactivas, las cuales son más eficientes trabajando con autonomía, flexibilidad y con bajo nivel de control; y las reactivas; aquellas personas que para generar resultados deben ser guiados y controlados de cerca. Por eso creo que la intervención de un profesional en coaching ejecutivo sería de gran utilidad pues le permitiría al Supervisor no solo mejorar sus competencias y habilidades sino también aprender a utilizarlas adecuadamente. A través de un personalizado entrenamiento en liderazgo, comunicación y administración del tiempo; dicho colaborador sería capaz de tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades para luego reformularse que debe ajustar en su conducta.

❖ **Sistema de Evaluación de desempeño:** cabe aclarar que, si bien dentro de las competencias del área de RRHH se encuentra el desarrollo, implementación y cumplimiento del sistema de evaluación de desempeño, debemos tener presente que el Responsable del sector al ingresar se encontrará en plena etapa de inducción; por dicha razón como asesora externa me ocuparía de desarrollar e implementar dicho sistema y todo lo relacionado con el mismo; quedando a cargo del Referente la posterior administración de esta herramienta.

El desarrollo de dicho sistema comprenderá las siguientes etapas:

1) ***Revisión de los descriptivos de puestos:*** Sabiendo lo que cada colaborador debe hacer se puede evaluar objetivamente, por este motivo lo primero a efectuar es un relevamiento de todos los descriptivos de puestos correspondientes al personal operativo. A tales efectos, me reuniré con el Jefe de Producción para corroborar que las funciones y responsabilidades volcadas en los mismos se encuentren actualizadas para luego recorrer personalmente los diferentes sectores productivos y confirmar dicha información.

Terminada esta tarea, iré convocando en grupos a los operarios que ocupan el mismo puesto y junto con el Jefe de Producción procederemos a repasar cada uno de los descriptivos e identificar inconsistencias entre lo que ellos manifiestan hacer y lo que deberían realizar, a fin de ajustar las descripciones de puesto, llevándolas a la realidad. Una vez realizadas las correcciones, se imprimirán dos copias por empleado: una para que el mismo la firme dejando asentado por escrito que conoce sus tareas y la otra copia, previa firma del Responsable de RRHH y del Jefe de Producción, quedará en su poder para que pueda analizar sus funciones y efectuar las consultas que considere en caso de que le surjan dudas.

2) ***Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño:*** el próximo paso es definir la herramienta de evaluación. Dado que PRELAST SRL es una pequeña empresa manufacturera, para comparar el rendimiento real de los operarios con los estándares fijados, considero que el método de evaluación de desempeño que más se ajusta es el de la **Escala de Puntuación**; y  
C.P. Paola Bárcena

basándome en el mismo, desarrollaré un sistema periódico alineado a los objetivos organizacionales, que permitiera analizar el nivel de eficacia y eficiencia de los empleados en la ejecución de sus tareas.

El proceso de evaluación se documentará por escrito y, posteriormente los resultados serán volcados a un medio digital a fin de poder calcular los indicadores de desempeño necesarios para la toma de decisiones.

En cuanto a los respaldos físicos, los mismos serán:

- El **Formulario de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo (ANEXO XI)**, donde figuran los aspectos a evaluar: asistencia, hábitos, apariencia, modo de expresarse, nivel de compromiso y responsabilidad, trabajo en equipo, colaboración, aporte de ideas, cantidad y calidad de piezas producidas, orden y limpieza del sector, y uso de los elementos de protección personal.

- El instructivo del **Sistema de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo (ANEXO XII)** en el cual se detalla paso a paso el procedimiento de evaluación utilizando una escala incremental del número 1 al 5 que se detalla a continuación:

- 1- *No Satisfactorio*: el desempeño es insuficiente, se encuentra por debajo de las exigencias básicas del puesto y no logra los resultados esperados.
- 2- *Necesita Mejorar*: refleja un desempeño que no cumple con lo esperado para el puesto, el evaluado demuestra capacidad para realizar las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
- 3- *Bueno*: el desempeño cumple con las exigencias del puesto logrando los resultados esperados.
- 4- *Muy Bueno*: los resultados superan el rendimiento esperado y logra resultados superiores a los habitualmente alcanzados.
- 5- *Excelente*: excede constantemente el rendimiento esperado y logra resultados raramente alcanzados.

Como se puede apreciar, el Supervisor y el Responsable de RRHH deberán hacer foco en aquellos operarios que obtengan con un puntaje promedio menor a 3 (tres), identificando en cuál de los puntos evaluados poseen menor performance y porque, para luego determinar las acciones correctivas a seguir.

En cuando al procedimiento de evaluación, el mismo se desarrollará de la siguiente manera: el último día hábil de cada mes el Jefe de Producción realizará las evaluaciones contemplando el desempeño durante el mes finalizado; para ello deberá contar con toda la información relevante relacionada con el comportamiento de los colaboradores que será suministrada por el sector de RRHH; como ausencias, tardanzas, licencias, permisos y sanciones. Asimismo, el Responsable de RRHH estará presente al momento de evaluar pues será quien administre dicha herramienta y por ende deberá asegurarse que el buen juicio del evaluador no se vea sesgado por prejuicios o preferencias personales.

Una vez finalizado dicho proceso, se inicia la etapa de retroalimentación donde se le entregará dos copias del formulario de evaluación con el puntaje obtenido a cada operario, para que en una de ellas puede volcar sus comentarios en caso de no estar conforme con la calificación, la firme y la devuelva a RRHH para que la archive. Las reuniones de feedback se realizarán en privado a fin de transmitir verbalmente al empleado, como ha sido su desempeño en el último mes; comentando primero las fortalezas y a continuación las oportunidades de mejora; para que el evaluado pueda efectuar su descargo; pues quizás su rendimiento se vio afectado por razones que la empresa desconoce. Por último, en caso de que no se haya alcanzado los objetivos, se cerrará la entrevista con una frase constructiva que impulse al empleado hacia una conducta positiva. Posteriormente el Jefe de Producción y el Responsable de RRHH analizarán los factores que influyeron en el desempeño de quienes obtuvieron una calificación **menor a 3 (tres)** para luego determinar los planes de acción a seguir previa consideración de los antecedentes del colaborador.

❖ **Sistema de Adicionales y Premios:** Tal como se mencionó en el apartado **Descripción de la Problemática de la Empresa**, el personal operativo se encuentra nucleado en el gremio de SOCAYA, el cual; a la fecha del presente proyecto; estable mediante su último **Acuerdo Paritario (ANEXO XIII)**: un valor hora para cada categoría, el 1% del básico por cada año de servicio en concepto de antigüedad y un monto fijo mensual como premio a la asistencia que debe abonarse en la segunda quincena, una vez determinado el ausentismo de cada colaborador durante el mes a calcular, pues las remuneraciones se liquidan quincenalmente.

Si bien PRELAST SRL abona los sueldos y cargas sociales en tiempo y forma; para que el sistema de evaluación de desempeño funcione correctamente debe estar acompañado de una política de incentivos que no solo motive al personal a dirigir sus conductas hacia la consecución de los objetivos de la empresa, sino que también potencie el desarrollo de los colaboradores. Es por eso que sugiero instrumentar un **Sistema de Adicionales y Premios: Personal Operativo (ANEXO XIV)** que contempla dos tipos de compensaciones adicionales sujetas a los puntos obtenidos en las evaluaciones de desempeño:

a) **Adicional Mensual por Productividad:** en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre, se realizará un promedio con las calificaciones de cada trabajador durante el correspondiente trimestre y el puntaje final determinará el porcentaje que percibirá sobre el adicional en los siguientes tres meses.

En la tabla nro. 1 se exponen los porcentajes según la nota promedio y en la tabla nro.2 los montos en concepto de adicionales a pagar en la primera quincena de los meses de julio, agosto y septiembre; pues al momento del desarrollo del presente trabajo, los próximos sueldos a liquidar corresponden al mes de julio, por lo tanto, para realizar los cálculos se tomaron los valores hora por cada categoría fijados por SOCAYA para el mes de junio y se aplicaron los porcentajes correspondientes.

Los próximos adicionales serán estimados sobre el valor hora de septiembre para pagarlos en octubre, noviembre y diciembre. Y así sucesivamente.

Tabla nro.1

PROMEDIO	CONCEPTO	PORCENTAJE INCREMENTO
1,00 - 1,99	No Satisfactorio	0%
2,00 - 2,99	Necesita Mejorar	3%
3,00 - 3,99	Buena	7%
4,00 - 4,99	Muy Buena	11%
5,00	Excelente	15%

Tabla nro. 2

CATEGORIA	HORAS NORMALES	JUNIO VALOR HORA	PORCENTAJE INCREMENTO				
			0%	3%	7%	11%	15%
1	172	772	\$ 0,00	\$ 3.983,52	\$ 9.294,88	\$ 14.606,24	\$ 19.917,60
2	172	834	\$ 0,00	\$ 4.303,44	\$ 10.041,36	\$ 15.779,28	\$ 21.517,20
3	172	885	\$ 0,00	\$ 4.566,60	\$ 10.655,40	\$ 16.744,20	\$ 22.833,00
4	172	911	\$ 0,00	\$ 4.700,76	\$ 10.968,44	\$ 17.236,12	\$ 23.503,80
5	172	946	\$ 0,00	\$ 4.881,36	\$ 11.389,84	\$ 17.898,32	\$ 24.406,80
6	172	985	\$ 0,00	\$ 5.082,60	\$ 11.859,40	\$ 18.636,20	\$ 25.413,00
7	172	1019	\$ 0,00	\$ 5.258,04	\$ 12.268,76	\$ 19.279,48	\$ 26.290,20
8	172	1054	\$ 0,00	\$ 5.438,64	\$ 12.690,16	\$ 19.941,68	\$ 27.193,20

Las definiciones de los conceptos incluidos en las tablas son las siguientes:

- Promedio: media obtenida de sumar las calificaciones obtenidas durante un trimestre.
  - Concepto: si el empleado alcanzó o no los objetivos; definidos en el apartado anterior.
  - Porcentaje Incremento: lo que recibirán los colaboradores según la nota promedio obtenida.
  - Categoría: el gremio establece diferentes categorías donde la categoría 1 es la más baja y nuclea al personal ingresante; mientras que la 8, es la más alta y está destinada a empleados con mayor experiencia y habilidad.
- 172 horas: son las que establece SOCAYA como la cantidad de horas mensuales que debería trabajar el personal en condiciones normales.

C.P. Paola Bárcena

- Valor Hora Junio: el correspondiente a ese mes por cada categoría y según el último acuerdo salarial.

- Montos a pagar: su determinación se relaciona con la tabla nro. 1 y para una mejor comprensión cito un ejemplo: supongamos que un empleado en categoría 5 obtuvo una nota promedio de 4.40 puntos; el adicional que recibirá en los meses de julio, agosto y septiembre será de \$ 17.898.32 calculados del siguiente modo: 172 horas \* \$ 946 (valor hora junio) \* 11% (porcentaje que le corresponde según la media conseguida de sumar las calificaciones obtenidas en los meses de abril, mayo y junio)

Como se puede apreciar este incentivo estaría sujeto al valor hora que determine SOCAYA para los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre; y se abonaría junto con el sueldo de la primera quincena dado que en la segunda se paga el premio por presentismo. De esto modo la masa salarial estaría distribuida entre ambas quincenas.

Cabe aclarar que dicho incentivo no será considerado al momento de calcular el SAC, las licencias ordinarias o especiales ni las indemnizaciones.

b) *Premio Anual por Desempeño*: el mismo consistiría en un presente que se le entregará al empleado según los puntos que haya acumulado durante el año. El procedimiento sería el siguiente: al finalizar cada mes, los tres (3) mejores promedios recibirían: 1er puesto 180 puntos, 2do puesto 150 puntos y 3er puesto 120 puntos. Estas notas se irán publicando todos los meses en la pizarra destinada a novedades a fin de que todo el personal conozca el puntaje que posee.

Al finalizar el año, los operarios dispondrán hasta el 31/01 para canjear el total de puntos acumulados por uno o varios de los siguientes presentes:

<b>Puntaje</b>	<b>Premios: Opción 1</b>	<b>Premios: Opción 2</b>
300	Picada para 4 personas	Pelota de Fútbol
550	Cafetera	Caloventor
800	Termo de Aluminio	Heladera para Camping
1050	Set de Herramientas	Ventilador de Pie
1300	Multiprocesadora	Bordeadora

En caso de que a algún empleado le sobren puntos, los mismos se acumularán con los del año próximo, siempre y cuando no superen los 300 puntos. Caso contrario deberán canjearlos o los perderán.

Además, el área de RRHH se ocupará todos los años de renovar la grilla de premios a fin de que el sistema resulte atractivo.

❖ **Aclaraciones:** antes de implementar ambos sistemas, convocaré a una reunión a la que deberán asistir todo el personal operativo, el Jefe de Producción y el Gerente de Operaciones; donde les entregaré a cada uno dos juegos de las siguientes copias: Formulario de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo, Instructivo del Sistema de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo e Instructivo del Sistema de Adicionales y Premios: Personal Operativo para luego explicar a la audiencia el propósito de los mismos y sus respectivos procedimientos. Posteriormente, responderé todas las consultas que me efectúen y les solicitaré que firmen y entreguen uno de los juegos, dejando así asentado por escrito que tomaron conocimiento. No obstante, estaré a disposición en caso de que surjan dudas dado que sería la primera vez que se instrumentan estos procedimientos.

## **CONCLUSIONES**

En PRELAST SRL la misión, la visión, los valores y las políticas organizacionales fueron definidas por el titular al fundar la empresa, y si bien algunas de sus bases culturales se encuentran arraigadas y aceptadas por los empleados con mayor antigüedad, el crecimiento del negocio trajo consigo la incorporación de nuevos miembros; en su mayoría personas jóvenes y con otras expectativas en el plano laboral.

Esta situación, plantea la necesidad de revisar la estrategia definida por la organización para alcanzar los objetivos, dado que la cultura organizacional no puede ser impuesta, sino que, por el contrario, la misma surge a partir de las necesidades y problemáticas que enfrentan un grupo social y de las formas que sus miembros se vinculan e interactúan en la búsqueda de soluciones.

Es decir que, para alinear la cultura a la estrategia corporativa, hay que moldearla poco a poco y para lograrlo la empresa deberá hacer foco en los flujos de comunicación y en este aspecto sería de gran aporte contar con un referente de RRHH con capacidad de escucha empática y abierto al diálogo, dispuesto a conocer al personal y sus intereses, que pueda detectar potenciales conflictos y gestione mecanismos de prevención. Y en caso de que sea inevitable un desacuerdo, posea las herramientas para afrontar el mismo de modo asertivo y constructivo, mediando hasta alcanzar el consenso entre las partes.

En otras palabras, el área de RRHH se convertiría en el socio estratégico de la organización que acompañaría al Gerente de Operaciones y al Jefe de Producción a mantener una actitud positiva ante situaciones críticas, a trabajar en el marco del respeto hacia el prójimo, a predicar con el ejemplo en momentos difíciles, impulsando a los colaboradores para que orienten su conducta hacia la productividad, respetando los procesos y procedimientos establecidos por la gerencia.

Este Responsable tendrá el desafío de identificar las pautas culturales que necesitan moldearse dentro de la organización para dirigir las acciones de sus miembros, articulando los mecanismos para su implementación y posterior reforzamiento. Para lograrlo deberá, entre otras cuestiones; gestionar la comunicación interna estimulando la participación de todos los miembros; administrar un sistema de evaluación de desempeño que mida objetivamente el rendimiento del personal, considerando las responsabilidades y funciones de cada colaborador; y a su vez, asegurar una política justa de recompensas y sanciones que se oriente a modificar las creencias y valores, a fin de dirigir las acciones de los empleados hacia la consecución de los objetivos; así como también sostener un nivel de competitividad salarial que le permita a PRELAST SRL atraer y retener al personal idóneo, sobre todo en aquellos puestos críticos que solo pueden cubrirse con personas formadas en oficios especializados y cuya oferta laboral es escasa en comparación con su demanda.

En resumen, PRELAST SRL no puede continuar ignorando que los tiempos cambiaron y que, por ende, la vieja administración de personal está obsoleta; sobre todo porque dentro de la empresa muchas de las creencias se han arraigado tanto que se convirtieron en convicciones y esta situación tiene su origen en el rígido sistema de castigos que utiliza el Jefe de Producción para evitar o reducir desvíos ante aquello que él considera un mal desempeño; entendiendo como tal accidentes, errores, defectos y desperdicios en la producción; lo que trajo como consecuencia un alto ausentismo y rotación de personal, una baja productividad, conflictos innecesarios y reiterados traspiés en la producción. Estas experiencias negativas vividas por algunos de los colaboradores han sido transmitidas de modo verbal a los nuevos miembros como una verdadera amenaza, lo que ha generado un clima de malestar cargado de actitudes defensivas y un precario desempeño.

Es fundamental comprender que hoy en día el sector de RRHH, dentro de cualquier tipo de organización, enfrenta nuevos retos que le exigen desempeñar varios roles a la par y sin descuidar la rentabilidad de la empresa.

Es por ésta razón, que es crucial disponer de un Referente en RRHH con una fuerte inclinación hacia las personas. Alguien que posea habilidades blandas que sea capaz de gestionar el compromiso de los empleados con las metas organizacionales; que muestre genuino interés y empatía hacia ellos como personas; que brinde retroalimentación oportuna y constructiva; que influya de modo que estén todos dispuestos no solo a aprender continuamente para mejorar su desempeño sino también para que puedan capacitar a los nuevos colaboradores que se sumen al plantel.

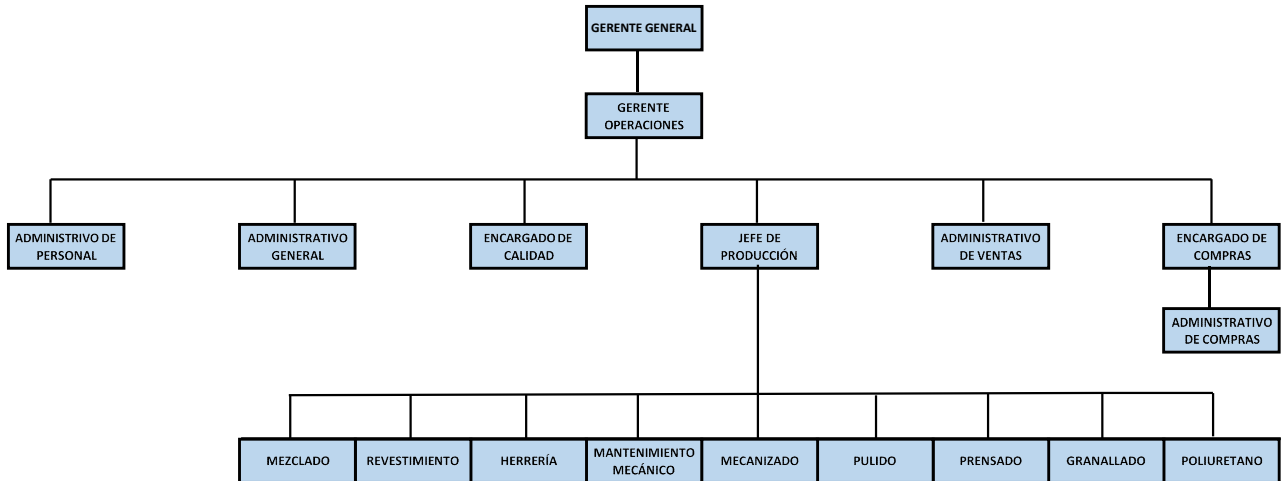
Si bien PRELAST SRL, no es la única empresa Pyme Argentina, que enfrenta el desafío de adherirse al nuevo paradigma en la gestión del capital humano; sin embargo, si no considera seriamente introducir cambios que despierten en sentido de pertenencia de su plantel, muy probablemente el desempeño de sus colaboradores continuará deteriorándose y como resultado se caerá en la ineficiencia y por ende se perderá competitividad.

## **BIBLIOGRAFIA**


- 1- Chiavenato, Idalberto: “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”, 8va edición, McGraw-Hill, México (año 2007).
- 2- Deckers, Lambert: “Motivation. Biological, Psychological, and Environmental”. Allyn and Bacon. Boston (año 2001)
- 3- Huber, Lalo: “Fundamentos de Liderazgo y Gestión de RRHH”, edición preliminar, Visión Holística, Argentina (año 2014).
- 4- Kreps, Gary: “Organizational Communication”, Longman, New York. USA (año 1990).
- 5- Newstrom, John: “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 13ra edición, McGraw-Hill, México (año 2011).
- 6- Pérez Van Morlegan, Luis: “El comportamiento de las Personas en las Organizaciones”, Pearson, Argentina (año 2011)
- 7- Robbins, Stephen: “Comportamiento Organizacional”, 10ma edición, Pearson Education, México (año 2004)
- 8- The RBL Group and The Ross School of Business “HR Competency Study - Round 7 Report”. USA (año 2016)

## ANEXOS


### ANEXO I: Organigrama de PRELAST SRL




**ANEXO II: Guía de Observación PRELAST SRL**

	<b>GUIA DE OBSERVACION PRELAST SRL</b>		Cód: RRHH - GOEM
			Versión: 01
<b><u>OBSERVADOR:</u></b>			
<b><u>FECHA INICIO:</u></b>		<b><u>FECHA FINALIZACION:</u></b>	
<b>ITEMS</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVAR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Infraestructura		Sanitarios / Vestuarios	
		Agua Potable	
		Comedor	
		Oficinas	
Asignación de los espacios		Depósito	
		Producción	
		Logística	
Elementos de Trabajo		Maquinarias	
		Herramientas	
		Personales	
Otras cuestiones observadas			


**ANEXO III: Guía de Observación Sectores Productivos**

		<b>GUIA DE OBSERVACION SECTORES PRODUCTIVOS</b>		Cód: RRHH - GOSP	
				Versión: 01	
<b><u>OBSERVADOR:</u></b>			<b><u>SECTOR PRODUCTIVO:</u></b>		
<b><u>FECHA INICIO:</u></b>			<b><u>FECHA FINALIZACION:</u></b>		
<b>ITEMS</b>		<b>A</b>		<b>OBSERVAR</b>	
				<b>OBSERVACIONES</b>	
Trabajo en equipo	Intra sector				
	Con otros sectores				
Comunicación	Ascendente				
	Descendente				
	Entre pares				
Interacción	Intra sector				
	Con otros sectores				
Conflictos	Entre pares				
	Con el Supervisor				
	Con otros empleados				
Otras cuestiones observadas					


**ANEXO IV: Encuesta de Clima Organizacional**

	<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>	<b>Cód: RRHH - ECL</b>
		<b>Versión: 01</b>
		<b>Fecha:</b>
<b>SECTOR PRODUCTIVO:</b>		
<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>		
<b>1) Describa tres (3) puntos positivos que encuentra en su relación laboral con PRELAST SRL</b>		
<b>2) Describa tres (3) puntos negativos que encuentra en su relación laboral con PRELAST SRL</b>		
<b>3) Si Ud. Pudiera sugerir una propuesta de mejora al dueño que no se relacione con los sueldos, cual sería y porque?</b>		
<b>Otros comentarios u observaciones:</b>		


**ANEXO V-1: Evaluaciones de Desempeño: Jefe de Producción**

	<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		<b>Cód: RRHH -EDPR-JP</b>		
			<b>Versión: 01</b>		
			<b>Fecha:</b>		
<b>SECTOR: Producción</b> <b>PUESTO: Jefe de Producción</b>					
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN			
		Malo	Regular	Bueno	MB
<b>Comunicación</b>		1	2	3	4
Expresa las directivas de manera efectiva y clara					
Verbalmente expresa sus ideas con claridad y respeto.					
Conversa, escucha y pregunta constructivamente					
Escucha atento y de modo empático las opiniones de otras personas					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Fomenta la cooperación entre sectores productivos					
Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencias					
Colabora con su equipo en pos del cumplimiento de los objetivos					
Brinda reconocimiento ante el logro de las metas de producción					
<b>Resolución de problemas</b>					
Se enfoca en resolver el problema y determinar las causas de su origen					
Tiene flexibilidad y predisposición al cambio ante los imprevistos					
Conserva la calma en situaciones de presión					
<b>Mejora continua</b>					
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas					
Se esfuerza por innovar y aportar ideas					
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus puntos débiles					
<b>Organización y administración del tiempo</b>					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Utiliza los recursos disponibles y el tiempo con eficacia					
<b>Liderazgo</b>					
Delega, instruye y acompaña en la correcta ejecución de las tareas					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
Gestiona las capacitaciones que el personal necesite					
Toma decisiones viables y asume las responsabilidades					
<b>Fortalezas: indique los aspectos más destacados del evaluado</b>					
<b>Oportunidades de Mejora: indique los aspectos que debería mejorar el evaluado</b>					
<b>Otras sugerencias o comentarios</b>					


**ANEXO V-2: Evaluaciones de Desempeño: Encargado de Control de Calidad**

	<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	Cód: RRHH -EDCA-EC			
		Versión: 01			
		Fecha:			
<b>SECTOR:</b> Calidad <b>PUESTO:</b> Encargado de Control de Calidad					
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN			
		Malo	Regular	Bueno	MB
<b>Comunicación</b>		1	2	3	4
Expresa las directivas de manera efectiva y clara					
Verbalmente comunica sus ideas con claridad y respeto					
Conversa, escucha e interactúa constructivamente					
Escucha atento y de modo empático las opiniones de otras personas					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Consulta e incorpora sugerencias o recomendaciones del personal					
Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencias					
Colabora con el personal en pos del cumplimiento de los objetivos					
<b>Resolución de problemas</b>					
Se enfoca en resolver el problema y determinar las causas de su origen					
Posee flexibilidad y predisposición al cambio ante los imprevistos					
Conserva la calma en situaciones de presión					
<b>Mejora continua</b>					
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas					
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus puntos débiles					
Se involucra en situaciones que requieren su intervencion					
<b>Organización y administración del tiempo</b>					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos					
Utiliza los recursos disponibles y el tiempo con eficacia					
<b>Liderazgo</b>					
Delega, instruye y acompaña en la correcta ejecución de las tareas					
Inspira y guía al equipo para el logro de las metas					
Toma desiciones viables y asume las responsabilidades					
<b>Fortalezas: indique los aspectos más destacados del evaluado</b>					
<b>Oportunidades de Mejora: indique los aspectos que debería mejorar el evaluado</b>					
<b>Otras sugerencias o comentarios</b>					

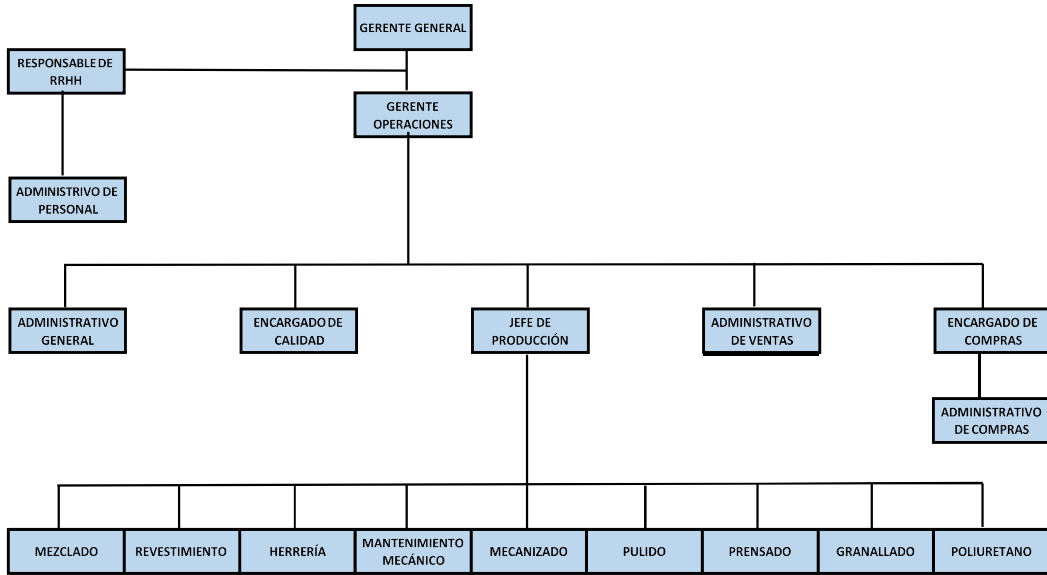
**ANEXO V-3: Evaluaciones de Desempeño: Administrativo de Personal**

	<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	Cód: RRHH -EDAD-AP			
		Versión: 01			
		Fecha:			
<b>SECTOR:</b> Administración <b>PUESTO:</b> Administrativo de Personal					
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN			
		Malo	Regular	Bueno	MB
<b>Comunicación</b>		1	2	3	4
Escucha, respeta y valora las inquietudes de todo el personal					
Se comunica de manera escrita o verbal con claridad y respeto					
Adapta su comunicación a la situación y los interlocutores					
Fomenta el diálogo de manera constructiva, abierta y directa					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Colabora con el personal en pos del cumplimiento de los objetivos					
Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencias					
Es solidario de modo proactivo					
<b>Resolución de problemas</b>					
Se enfoca en resolver el problema y determinar las causas de su origen					
Posee flexibilidad y predisposición al cambio ante los imprevistos					
Conserva la calma en situaciones complicadas					
Se involucra en situaciones que requieren su intervención					
<b>Mejora continua</b>					
Acepta desconocer determinados temas y busca asesoramiento					
Se esfuerza por mantenerse actualizado en asuntos de su incumbencia					
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus puntos débiles o flojos					
<b>Organización y administración del tiempo</b>					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos					
Utiliza los recursos disponibles y el tiempo con eficacia					
<b>Enfoque al Cliente</b>					
Se preocupa por detectar necesidades de incorporar nuevo personal					
Se ocupa de las inquietudes o problemáticas de los colaboradores					
Gestiona las herramientas necesarias para motivar a la gente					
<b>Fortalezas: indique los aspectos más destacados del evaluado</b>					
<b>Oportunidades de Mejora: indique los aspectos que debería mejorar el evaluado</b>					
<b>Otras sugerencias o comentarios</b>					


**ANEXO VI: Entrevista Individual en Profundidad**

	<p align="center"><b>ENTREVISTA INDIVIDUAL EN PROFUNDIDAD</b></p>	<b>Cód: RRHH - EIP</b>
		<b>Versión: 01</b>
		<b>Fecha:</b>
<p><b><u>NOMBRE Y APELLIDO:</u></b></p> <p><b><u>PUESTO:</u></b></p> <p><b><u>ANTIGÜEDAD:</u></b></p>		
<p><b><u>Preguntas:</u></b></p> <p>01) ¿Qué opina de la empresa? ¿Cómo se siente trabajando en ella? ¿Qué es lo que le gusta y disgusta de trabajar en PRELAST SRL?</p> <p>02) ¿Conoce la estrategia del negocio para alcanzar los objetivos? ¿Existen procedimientos de trabajo?</p> <p>03) ¿El espacio de trabajo y los recursos puestos a su disposición son los adecuados para realizar su labor?</p> <p>04) ¿Las funciones de su puesto están claramente definidas? ¿Siente que puede actuar con autonomía?</p> <p>05) ¿Se siente motivado en su trabajo? ¿Considera que los esfuerzos y el buen desempeño son reconocidos y valorados por la empresa?</p> <p>06) ¿Qué dificultades suele encontrar al realizar su trabajo? ¿Que sugiere hacer para mitigarlas?</p> <p>07) ¿Cómo es la relación con su superior, pares y subordinados? ¿Le gustaría mejorar algún vínculo?</p> <p>08) ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo? ¿Los conflictos son abordados en busca de solución?</p> <p>09) ¿Considera que existe el trabajo en equipo?</p> <p>10) ¿Dónde se ve en los próximos 5 años? ¿Continuaría formando parte de la empresa? ¿Porque?</p> <p>11) Si estuviera frente al dueño, ¿qué propuestas de mejora le recomendaría?</p> <p>12) ¿Le gustaría agregar algo más?</p>		
<p><b><u>Observaciones:</u></b></p>		

**ANEXO VII: Nuevo Organigrama de PRELAST SRL**



**ANEXO VIII: Descriptivo de Puesto: Responsable de RRHH**

	<p align="center"><b>DESCRIPTIVO DE PUESTO</b></p> <p align="center"><b>RESPONSABLE DE RRHH</b></p>	Cód: RRHH - DPT
		Versión: 01
		Fecha:
<p><b><u>NOMBRE DEL PUESTO:</u></b> Responsable de RRHH</p> <p><b><u>SUPERVISADO POR:</u></b> Gerente de Operaciones</p> <p><b><u>PERSONAL A CARGO:</u></b> Administrativo de Personal</p> <p><b>OBJETIVO DEL AREA</b></p> <hr/> <p>Representar a PRELAST SRL en la relación laboral con los trabajadores. Establecer condiciones para optimizar el bienestar del personal y desarrollar acciones para una gestión humana ordenada y ajustada a las normas vigentes. Gestionar herramientas que contribuyan a potenciar el desempeño de los colaboradores en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales fijados por la Gerencia.</p> <p><b>OBJETIVO DEL PUESTO</b></p> <hr/> <p>Asegurar el cumplimiento del objetivo del área</p> <p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar y organizar las actividades del sector de RRHH, alineándolas con el objetivo del sector y los de la organización.</li> <li>➤ Promover la integración y el trabajo en equipo a nivel intra e inter sectores.</li> <li>➤ Conocer, respetar y promover el cumplimiento de las normas vigentes sobre comportamiento, convivencia, medicina laboral, higiene y seguridad, y cualquier otra que se vincule con área de RRHH</li> <li>➤ Definir, implementar, monitorear y mantener actualizados los indicadores que permitan medir los niveles de ausentismo y desempeño.</li> <li>➤ Asesorar, elaborar y proponer políticas salariales, de premios y castigos, de promoción u otras que se vinculen con los recursos humanos.</li> <li>➤ Diseñar e implementar procesos de reclutamiento y selección de personal</li> <li>➤ Detectar necesidades de capacitación y rotación de personal.</li> <li>➤ Realizar la liquidación de sueldos y despejar las deudas del personal al respecto.</li> <li>➤ Comunicación permanente con el estudio jurídico y contable por temas puntuales.</li> <li>➤ Mediar en las relaciones empleado-empleador y empleador-entidades gremiales en pos de preservar la paz social.</li> <li>➤ Acompañar a la organización en procesos de reforma y reestructuración promoviendo la mejora continua.</li> </ul> <p><b>RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ DIRECCION, Gerente de Operaciones: Información sobre el personal en cuanto a ausencias, permisos, accidentes u otra novedad relevante.</li> <li>➤ PRODUCCION, Jefe de Producción: contacto permanente por cuestiones de ausentismo, permisos, accidentes, sanciones, evaluaciones de desempeño y toda otra situación vinculada al personal operativo.</li> <li>➤ ADMINISTRACION, Administrativo General: consultar la disponibilidad de fondos para el pago de sueldos.</li> </ul>		

**HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS**

- Estudios universitarios con orientación específica en Relaciones Laborales o Recursos Humanos.
- 4 años de experiencia mínima en puestos similares adquirida preferentemente en PyMEs familiares.
- Capacidad de autogestión, habilidad para la negociación y resolución de problemas, buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Adaptabilidad a entornos cambiantes y tolerancia a la presión.
- Conocimiento y manejo de programas informáticos: Office, Skype, Outlook, Holistor o Bejerman.

**CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO**

- Ambiente de trabajo: oficina con iluminación, calefacción y mobiliario ergonómico.
- Horario de trabajo: de lunes a viernes de 7 a 16 hs.
- Modalidad de contratación: a tiempo indeterminado, fuera de convenio colectivo.
- Vestimenta: uniforme provisto por la empresa
- Elementos de protección personal: no requiere

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de Decisión	X			
Capacidad de Negociación		X		
Comunicación Eficaz	X			
Compromiso con la Organización	X			
Flexibilidad		X		
Gestión del Cambio	X			
Iniciativa		X		
Inteligencia Emocional	X			
Manejo del Conflicto		X		
Orientación al cliente	X			
Pensamiento Analítico	X			
Responsabilidad	X			
Sociabilidad	X			
Tolerancia a la Presión		X		
Trabajo en Equipo		X		

Desarrollo de competencias: A (Muy alto); B (Alto); C (Medio); D (Básico)

## **ANEXO IX: Aviso de Empleo**

Importante empresa familiar se encuentra en la búsqueda de un Responsable de RRHH, con experiencia mínima de 3 años en puestos similares desarrollada en PYMES Metalmecánicas / Metalúrgicas / Industriales (Excluyente).

El principal desafío del puesto será realizar un relevamiento del área, proponer e implementar mejoras.

Reportando al Gerente de Operaciones, la persona que ocupe la posición será el nexo entre la empresa y los empleados.

Principales funciones:

- Control y seguimiento de ausentismo y licencias
- Liquidación de sueldos
- Búsqueda y selección de personal
- Confección de informes e indicadores de gestión de RRHH para la Gerencia
- Definición y cumplimiento de políticas, reglamentos y normas
- Gestión del conflicto y de la comunicación interna
- Supervisar la ejecución de las tareas a cargo del Administrativo de Personal
- Seguimiento de reuniones, eventos y definiciones directivas

Aptitudes requeridas:

- Manejo avanzado de Excel
- Conocimiento de Leyes Laborales y liquidación de sueldos
- Empatía y manejo de las relaciones interpersonales
- Capacidad de negociación y resolución de conflictos
- Autonomía, iniciativa y trabajo en equipo
- Tolerancia a la presión

Requisitos excluyentes:

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares desarrollada en empresas PYMES
- Técnico Superior en RRHH, Licenciado en Administración de Empresas, RRHH o Relaciones Laborales.


Se ofrece:

- Jornada laboral de lunes a viernes de 07:00 a 16:00 (100% presencial)
- Estabilidad laboral
- Remuneración acorde
- Posibilidades de crecimiento y desarrollo

Preguntas de filtrado:

- ¿Cuántos años ha trabajado en el sector de RRHH en empresas industriales? Detalle brevemente sus funciones
- ¿Ha trabajado bajo presión y en entornos cambiantes? ¿Cómo gestionó sus emociones antes situaciones de estrés?
- Enumere tres fortalezas y tres oportunidades de mejora de su personalidad.
- ¿Cuáles son sus pretensiones económicas y personales para sumarse a la empresa?

**ANEXO X: Informe de Entrevista Presencial**

	<b>INFORME DE ENTREVISTA PRESENCIAL</b>	Cód: RRHH - IEP
		Versión: 01
		Fecha:
<p><b><u>PUESTO:</u></b> Responsable de RRHH                      <b><u>ENTREVISTADOR:</u></b></p> <p><b><u>NOMBRE:</u></b>    <b><u>EDAD:</u></b></p>		
<b>PUNTOS A RELEVAR</b>	<b>COMENTARIOS</b>	
Estudios		
Experiencia		
Motivación para el puesto		
Aspectos económicos	Actual	
	Pretendido	
Relaciones Interpersonales		
Personalidad		
Competencias		

C.P. Paola Bárcena

Apariencia Exterior	
Resultado Evaluación Aptitudinal	
Observaciones Entrevistador	
Resultado Evaluación Psicotécnica	
Observaciones Psicólogo	
Referencias Laborales y Personales	


**ANEXO XI: Formulario de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo**

		<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>			<b>Cód: RRHH - EDOP</b>	
					<b>Versión: 01</b>	
<b>NOMBRE EVALUADO:</b> <b>SECTOR PRODUCTIVO:</b> <b>FECHA EVALUACION:</b>				<b>NOMBRE EVALUADOR:</b> <b>PERIODO EVALUADO:</b> <b>FECHA REUNION DEVOLUCION:</b>		
Nº	Concepto	Escala		Descripción	Puntaje	
1	Asistencia al trabajo	1.00 / 1.99	No Satisfactoria	Se evalúa: Cantidad de permisos solicitados, tardanzas, licencias y días de inasistencias.	0,00	
		2.00 / 2.99	Necesita mejorar			
		3.00 / 3.99	Buena			
		4.00 / 4.99	Muy Buena			
		5.00	Excelente			
2	Hábitos y apariencias	1.00 / 1.99	No Satisfactoria	Se evalúa: aspecto personal (vestimenta, prolijidad, pulcritud).	0,00	
		2.00 / 2.99	Necesita mejorar			
		3.00 / 3.99	Buena			
		4.00 / 4.99	Muy Buena			
		5.00	Excelente			
3	Modo de expresarse	1.00 / 1.99	No Satisfactoria	Se evalúa: trato, respecto y educación tanto con sus pares y como con sus superiores.	0,00	
		2.00 / 2.99	Necesita mejorar			
		3.00 / 3.99	Buena			
		4.00 / 4.99	Muy Buena			
		5.00	Excelente			
4	Capacidad para realizar el trabajo	1.00 / 1.99	Necesita continua supervisión	Se evalúa: la habilidad y autonomía que se posee para realizar correctamente las tareas asignadas, cumplir una y/o varias funciones.	0,00	
		2.00 / 2.99	Debe ser guiado con frecuencia			
		3.00 / 3.99	Conoce bien su trabajo			
		4.00 / 4.99	Preparación óptima			
		5.00	Autonomía completa			
5	Calidad del trabajo	1.00 / 1.99	Errores excesivos	Se evalúa: la calidad de su trabajo considerando la frecuencia de errores, descuidos y desprolijidades.	0,00	
		2.00 / 2.99	Errores frecuentes			
		3.00 / 3.99	Cuidado normal			
		4.00 / 4.99	Habitualmente diligente			
		5.00	Muy Cuidadoso			
6	Cantidad de trabajo	1.00 / 1.99	No Satisfactoria	Se evalúa: tiempos, retrasos y volumen de trabajo realizado en comparativa con lo establecido	0,00	
		2.00 / 2.99	Escaso			
		3.00 / 3.99	Cantidad suficiente			
		4.00 / 4.99	Superior a la media			
		5.00	Volumen notable			
7	Es consciente de cómo afecta su trabajo a los demás sectores de la empresa	1.00 / 1.99	Nada	Se visualizará cuan responsable es por su trabajo y de cómo afecta este al resto.	0,00	
		2.00 / 2.99	Poco			
		3.00 / 3.99	Moderada			
		4.00 / 4.99	Casi siempre			
		5.00	Mucho			
8	Colaboración con su equipo de trabajo y el resto de la empresa	1.00 / 1.99	No Satisfactoria	Se evalúa la predeterminación del empleado para con sus compañeros, considerando aspectos como: ayuda, diálogo, trato, etc.	0,00	
		2.00 / 2.99	Necesita mejorar			
		3.00 / 3.99	Buena			
		4.00 / 4.99	Muy Buena			
		5.00	Excelente			
9	Orden y limpieza	1.00 / 1.99	No Satisfactoria	Se evalúa: la preocupación por mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.	0,00	
		2.00 / 2.99	Necesita mejorar			
		3.00 / 3.99	Buena			
		4.00 / 4.99	Muy Buena			
		5.00	Excelente			
10	Higiene y Seguridad	1.00 / 1.99	No Satisfactoria	Se evalúa: cumplimiento de las normas de seguridad (EPP) y compromiso con este tema.	0,00	
		2.00 / 2.99	Necesita mejorar			
		3.00 / 3.99	Buena			
		4.00 / 4.99	Muy Buena			
		5.00	Excelente			
<b>Puntaje Final:</b>	<b>0,00</b>	<b>Resultado de acuerdo al total de puntos:</b> Excelente (5.00) Muy Bueno (4.99 - 4.00) Bueno (3.99 - 3.00) Necesita Mejorar (2.99 - 2.00) No Satisfactorio (1.99 - 1.00)				
<b>Escala de puntaje:</b> 1- No Satisfactorio: el desempeño es insuficiente y no logra los resultados esperados. 2- Necesita Mejorar: desempeño que no cumple con lo esperado para el puesto, tiene capacidad, pero necesita mayor desarrollo 3- Bueno: el desempeño cumple con las exigencias del puesto logrando los resultados esperados. 4- Muy Bueno: los resultados superan el rendimiento esperado y logra resultados superiores a los habitualmente alcanzados. 5- Excelente: excede constantemente el rendimiento esperado y logra resultados raramente alcanzados.						

C.P. Paola Bárcena

<b>Resumen (a ser completado por el evaluador junto con el evaluado):</b>		
<b>Aspectos positivos detectados en la evaluación:</b>		
<b>Aspectos a mejorar detectados en la evaluación:</b>		
<b>Plan de mejora del desempeño (detalle del plan acordado para mejorar los aspectos discutidos en la devolución):</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Firma Evaluado</b>	<b>Firma Evaluador</b>	<b>Firma RRHH</b>

## **ANEXO XII: Sistema de Evaluación de Desempeño: Personal Operativo**

	<b>SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL PRODUCTIVO</b>	Cód: RRHH - SEDOP
		Versión: 01
		Fecha:
<b><u>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</u></b> El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el empleado realiza las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad de su trabajo. Además, esta herramienta permite fomentar la eficacia de los empleados, estimular su desarrollo de carrera y optimizar la contribución de cada uno de ellos en el logro de los objetivos organizacionales.		
<b><u>RESPONSABILIDADES</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Departamento de Producción junto al Área de RRHH serán los encargados de efectuar las evaluaciones correspondientes al mes finalizado, así como también de realizar las correspondientes reuniones de retroalimentación.</li><li>• El sector de RRHH es el responsable de brindarle al Departamento de Producción toda la información relevante relacionada con los empleados (ausencias, tardanzas, licencias, permisos y sanciones) a fin de que se pueda realizar una evaluación objetiva y fundamentada de sus colaboradores.</li><li>• Durante los encuentros de feedback, el área de RRHH será la encargada de entregar una copia del formulario de evaluación al empleado y otra copia, previa firma del colaborador se archivará en su legajo. Aquel colaborador que desee efectuar una observación u objeción puede plasmarla en la misma, así como también transmitirlo verbalmente durante la reunión.</li></ul>		
<b><u>DETALLE DEL PROCEDIMIENTO:</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Las evaluaciones serán mensuales y se utilizará a tales efectos la siguiente escala:<ol style="list-style-type: none"><li>1- NO SATISFACTORIO: desempeño insuficiente, no alcanza los resultados esperados</li><li>2- NECESITA MEJORAR: no cumple con lo esperado, necesita mayor desarrollo</li><li>3- BUENO: alcanza los resultados esperados</li><li>4- MUY BUENO: los resultados superan lo esperado</li><li>5- EXCELENTE: excede el rendimiento esperado</li></ol></li><li>2. Se entregará una copia de las mismas a cada colaborador durante la reunión de feedback con el Jefe de Producción y el Responsable de RRHH.</li><li>3. El empleado podrá plasmar sus comentarios positivos y/o negativos, así como también sugerencias en el Formulario de Evaluación y/o verbalmente durante la etapa de retroalimentación a fin de consensuar una mejora en el desempeño en caso de que sea necesario.</li></ol>		

4. El Jefe de Producción y el Responsable de RRHH, luego del feedback, decidirán el curso de acción a seguir con aquellos empleados que hayan obtenido **una calificación menor a 3 (tres) puntos**.
5. Las Evaluaciones se efectuarán el último día hábil y se contemplará el desempeño del personal durante el mes finalizado. Cabe aclarar que, si el empleado estuvo ausente justificadamente, entiéndase como tal: licencias contempladas por el convenio y/o enfermedades; previa presentación de los certificados correspondientes, dicho ausencia no se tendrá en cuenta al momento de la evaluación. En cambio, si la ausencia fue injustificada, la calificación por asistencia será de 2.5 puntos y si la conducta es reiterada la nota será de 1.50 puntos, independientemente de la cantidad de días que se haya ausentado.

**ANEXO XIII: Acuerdo Paritario SOCAYA**



**SOCAYA**  
SINDICATO OBRERO DEL CAUCHO, ANEXOS Y AFINES

**SALARIOS PARA LA RAMA GENERAL – CONVENIO 179/75CONVENIO VIGENTE DESDE 01/05/2023 HASTA EL30/04/2024 ACUERDO FAIC-SOCAYA ANTE MTTTS MEDIANTE ACTA P/MES 176 HS.**

CAT	ANTERIOR 1/4/2023	10% 1/5/2023	10% 1/6/2023	8% 1/7/2023	8% 1/8/2023
1	638	702	772	834	900
2	689	758	834	900	972
3	731	804	885	955	1.032
4	753	828	911	984	1.063
5	782	860	946	1.022	1.104
6	814	895	985	1.064	1.149
7	842	926	1.019	1.100	1.188
8	871	958	1.054	1.138	1.229
SALARIO MINIMO GARANTIZADO	132.000	145.200	159.720	172.498	186.297
PREMIO ASISTENCIA		22.000	24.200	26.136	28.227

EN TODO EL AMBITO DE LA REPUBLICA ARGENTINA, DONDE ES APLICABLE EL CONVENIO 179/75 NINGÚN TRABAJADOR DE LA ACTIVIDAD PUEDE GANAR MENOS DEL SALARIO MINIMO GARANTIZADO, DE NO ALCANZAR EL MISMO LA EMPRESA DEBE ABONAR EN UN ITEM. APARTE ESA DIFERENCIA EN EL RECIBO DE SUELDO DENOMINADO COMPLEMENTO AL SALARIO MINIMO GARANTIZADO.

**ANTIGÜEDAD:**

A partir del periodo comprendido se deberá liquidar al trabajador del caucho el concepto antigüedad de la siguiente forma:

$$\text{Antigüedad} = \text{el } 1\% \times \text{cantidad de años trabajados} \times \text{valor hora (Cat. Trabajador)} \times \text{cantidad de horas Trabajadas}$$

**BONIFICACION X ANTIGÜEDAD CADA 5 AÑOS**

	ANTERIOR	10% 01/05/2023	10% 01/06/2023	8% 01/07/2023	8% 01/08/2023
5	27.862	30.648	33.713	36.410	39.323
10	56.435	62.101	68.311	73.775	79.677
15	85.015	93.517	102.868	111.098	119.985
20	113.705	127.276	140.003	151.203	163.300
25	142.170	156.387	172.026	183.788	200.651
30	174.257	191.683	210.851	227.719	245.937
35	209.107	230.018	253.019	273.261	293.122
40	250.822	275.904	303.495	327.774	353.996
45	306.639	337.303	371.033	400.716	432.773
50	362.397	398.637	438.500	473.580	511.467

**ADICIONALES FINO SUB. POR FALLECIMIENTO:**

	ANTERIOR	10% 01/05/2023	10% 01/06/2023	8% 01/07/2023	8% 01/08/2023
A	98.422	108.264	119.091	128.618	138.907
B	58.997	64.897	71.386	77.097	83.263


A)FALLECIMIENTO DEL OBRERO B)FALLECIMIENTODE CUNYUGE,HIJOS,HERMANOS,PADRES,PADRES POLITICO  
ART.25FALLECIMIENTO A Y B CUATRO DIAS CORRIDOS

EXPEDIENTE 1074965/03, LA JORNADA Y HABITUAL VIGENTE EN TODO AMBITO DEL CCT 179/75 ES DE176 HS. MENSUALES.  
ART. 4 SE LE DESCONTARA EL 1.5% DE LA REMUNERACION BRUTA A TODOS LOS TRABAJADORES NO AFILIADOS INVOLUCRADOS EN EL CONVENIO 179/75 A PARTIR 1/09/2005.

Zona desfavorable (provincias de Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Chubut, Tierra del fuego, Islas Malvinas e islas del Atlántico sur.20%

AGrupacion Celeste y Blanca-SOCAYA TEL: 4701-5646 EMAIL:CELESTEYBLANCA.SOCAYA@GMAIL.COM

**ANEXO XIV: Sistema de Adicionales y Premios: Personal Operativo**

	<b>SISTEMA DE ADICIONALES Y PREMIOS PERSONAL PRODUCTIVO</b>	Cód: RRHH - SAPOP
		Versión: 01
		Fecha:

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

De las evaluaciones de desempeño se desprenderán los puntajes promedios que permitirán determinar los adicionales y premios que le corresponderán a cada colaborador productivo con el fin de incentivar la productividad y eficiencia.

**DETALLE DEL PROCEDIMIENTO**

Dicho sistema contempla 2 (dos) tipos de compensaciones:

- a) **Adicional Mensual por Productividad:** en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre se efectuará un promedio con las calificaciones obtenidas por cada trabajador durante el trimestre correspondiente y el puntaje final determinará el porcentaje a percibir sobre el adicional en los próximos meses.

En la tabla nro. 1 se exponen los porcentajes según la nota promedio y en la tabla nro. 2 los montos en concepto de adicionales para cuyo cálculo se tomó, a la fecha, el valor hora de junio fijado por SOCAYA para las diferentes categorías.

Dichos montos, en este caso, que se pagarán junto con el sueldo de la primera quincena de los meses de julio, agosto y septiembre.

Los montos de la tabla nro. 2 se actualizarán en marzo, junio, septiembre y diciembre siempre tomando como base los valores hora establecidos por el gremio para esos meses, determinando así las sumas a pagar por trimestre.

Tabla nro.1

PROMEDIO	CONCEPTO	PORCENTAJE INCREMENTO
1,00 - 1,99	No Satisfactorio	0%
2,00 - 2,99	Necesita Mejorar	3%
3,00 - 3,99	Bueno	7%
4,00 - 4,99	Muy Bueno	11%
5,00	Excelente	15%

Definiciones:

- Promedio: media resultante de sumar las calificaciones obtenidas durante un trimestre.
- Concepto: si el empleado alcanzó o no los objetivos según el sistema de evaluación de desempeño:

NO SATISFACTORIO: desempeño insuficiente, no alcanza los resultados esperados

NECESITA MEJORAR: no cumple con lo esperado, necesita mayor desarrollo

BUENO: alcanza los resultados esperados

MUY BUENO: los resultados superan lo esperado

EXCELENTE: excede el rendimiento esperado

- Porcentaje Incremento: lo que recibirán los colaboradores según la nota promedio obtenida

Tabla nro. 2

CATEGORIA	HORAS NORMALES	JUNIO VALOR HORA	PORCENTAJE INCREMENTO				
			0%	3%	7%	11%	15%
1	172	772	\$ 0,00	\$ 3.983,52	\$ 9.294,88	\$ 14.606,24	\$ 19.917,60
2	172	834	\$ 0,00	\$ 4.303,44	\$ 10.041,36	\$ 15.779,28	\$ 21.517,20
3	172	885	\$ 0,00	\$ 4.566,60	\$ 10.655,40	\$ 16.744,20	\$ 22.833,00
4	172	911	\$ 0,00	\$ 4.700,76	\$ 10.968,44	\$ 17.236,12	\$ 23.503,80
5	172	946	\$ 0,00	\$ 4.881,36	\$ 11.389,84	\$ 17.898,32	\$ 24.406,80
6	172	985	\$ 0,00	\$ 5.082,60	\$ 11.859,40	\$ 18.636,20	\$ 25.413,00
7	172	1019	\$ 0,00	\$ 5.258,04	\$ 12.268,76	\$ 19.279,48	\$ 26.290,20
8	172	1054	\$ 0,00	\$ 5.438,64	\$ 12.690,16	\$ 19.941,68	\$ 27.193,20

Definiciones tabla nro. 2:

- Categoría: fijadas por SOCAYA según las funciones de cada empleado.
- 172 horas: son las que establece el gremio como la cantidad de horas mensuales que debería trabajar el personal en condiciones normales.
- Valor Hora Junio: el correspondiente a ese mes por cada categoría y según el último acuerdo salarial
- Montos a pagar: el promedio (tabla nro. 1) determina el porcentaje que le corresponde a cada empleado en concepto de adicional (tabla nro. 2)

**b) Premio Anual por Desempeño:** el mismo consiste en un presente que el empleado recibirá según los puntos que haya acumulado durante el año.

Al finalizar el cada mes, los 3 (tres) mejores promedios recibirán el puntaje que se detalla a continuación:

Puesto	Puntos
1er puesto	180 pts
2do puesto	150 pts
3er puesto	120 pts

Dichas notas se irán publicando todos los meses, en el transparente destinado a novedades, junto con los puntos acumulados por cada empleado durante el año.

Concluido el año calendario, dispondrán hasta el 31/01 para canjear el total obtenidos por alguno de los siguientes presentes:

<b>Puntaje</b>	<b>Premios: Opción 1</b>	<b>Premios: Opción 2</b>
300	Picada para 4 personas	Pelota de Fútbol
550	Cafetera	Caloventor
800	Termo de Aluminio	Heladera para Camping
1050	Set de Herramientas	Ventilador de Pie
1300	Multiprocesadora	Bordeadora

Si a dicha fecha a algún empleado le quedan pendientes de canje menos de 300 puntos, los mismos se acumularán con los del nuevo año, caso contrario, si superan esa cantidad deberán canjearlos para no perderlos.

Todos los años el sector de RRHH renovará la grilla de premios.