



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS AUTOMOTRICES

Trabajo de Investigación

Por

Fernanda Elizabeth Bergera

Profesor Tutor

Walter Coronel

Mendoza - 2015

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1. Formulación del problema.....	5
2. Hipótesis de trabajo.....	6
3. Justificación.....	6
CAPÍTULO I –CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVES.....	8
1. Misión.....	8
2. Cultura organizacional.....	8
3. PYME. Pequeña y Mediana Empresa.....	9
4. Recurso Humano como Capital Humano.....	10
5. Diferencia.....	11
CAPÍTULO II –DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	12
1. Análisis organizacional del grupo empresario en la actualidad.....	12
1.1. Estructura organizacional del grupo económico.....	13
1.2. Misión, Visión y Valores.....	18
1.3. Análisis de las estrategias y objetivos de la organización.....	20
1.4. Análisis de la cultura de la organización.....	21
2. Análisis del área de Administración en la actualidad.....	21
CAPÍTULO III–DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO.....	24
1. Relevamiento de las necesidades y actividades de Recursos Humanos que se realizan en la actualidad.....	24
2. Descripción de puestos: descripción de puestos, perfiles y objetivos, adecuación perfil-puesto, manuales de procedimiento para procesos críticos.....	25
3. Selección y formación del Recurso Humano: procedimientos de reclutamiento y selección, procedimientos de inducción de personal nuevo, cronograma de entrenamiento para el personal actual.....	30
3.1. Selección e Inducción.....	30
3.2. Entrenamiento.....	36
4. Compensaciones: compensaciones dinerarias y no dinerarias, gratificaciones especiales, reconocimientos por cumplimiento de objetivos.....	40
4.1. Remuneración base.....	42
4.2. Remuneración variable.....	47
4.3. Beneficios.....	51
5. Desempeño: evaluación de perfiles, reestructuración de puestos y tareas.....	57
5.1. Proceso de evaluación.....	58
5.2. Definición de objetivos y criterios de evaluación.....	60
5.3. Aplicación de la evaluación de desempeño.....	61
5.4. Feedback o retroalimentación.....	63
5.5. Sesgos de la evaluación.....	65

6. Carrera: planificación de desarrollo de carrera según estrategia y estructura organizativa.....	67
6.1. Desarrollo de carrera desde la perspectiva del individuo.....	69
6.2. Desarrollo de carrera desde la perspectiva de la organización.....	70
CONCLUSIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	81

## INTRODUCCIÓN

La presente exposición tiene como objetivo proponer un esquema de trabajo que contribuya a mejorar el clima laboral y la situación del personal de una importante concesionaria de vehículos de Mendoza. Esta propuesta se sugiere implementar mediante el desarrollo del área de Recursos Humanos dentro de la estructura organizativa.

¿Por qué la elección del tema? Uno de los principales resultados obtenidos de la observación directa en la empresa bajo estudio es la desmotivación del personal. Y analizando en profundidad las causas de la misma, se detecta que el origen de las reiteradas quejas y reclamos puede rastrearse hasta la falta de una oficina específica de Personal. Al no contar con un área y personal idóneo para detectar las necesidades concretas de cada trabajador y de cada sector, no se gestiona el capital humano de manera eficiente.

La forma de hacer negocios hoy en día impulsa a las empresas a buscar rentabilidad en cada aspecto de su negocio. Muchas cuidan al máximo sus costos, obteniendo grandes ventajas en la reducción de gastos; otras, buscan potenciar los activos que tienen obteniendo su mejor rendimiento. La combinación de ambas estrategias lograría el crecimiento ideal de cualquier empresa, pero es una estrategia difícil de cumplir en el día a día. Por ello, los empresarios y gerentes buscan el delicado equilibrio entre disminución de costos y maximización de la potencialidad de sus recursos en cada aspecto de su negocio.

Todas las compras de insumos y materiales, los procesos de fabricación y las estrategias de comercialización son revisadas exhaustivamente para lograr el mejor rendimiento; sin embargo hay un aspecto esencial relegado en el análisis. Los Recursos Humanos de cada empresa son, la mayoría de las veces, considerados un “mal necesario” en la estructura organizativa. Este aspecto se evidencia en muchas de las empresas argentinas, cuyos dirigentes consideran que realizar erogaciones en su personal forma parte de un costo extra que están dispuestos a disminuir. Así, muchas organizaciones se encuentran con problemas de rentabilidad y bajas de productividad muchas veces sin solución aparente a raíz de la falta de consideración del Recurso Humano como uno de los factores clave para el éxito.

Dentro del marco de referencia de la industria automotriz como eje del siguiente trabajo, es factible analizar con claridad la situación expuesta. El producto que se comercializa, es decir los vehículos, actualmente se encuentra con mucha competencia y variedad en cuanto a diseño, rendimiento, prestaciones y utilidad. La demanda del mercado es fuerte, los clientes se

encuentran muy bien informados y buscan la excelencia en la experiencia de compra. Así, las concesionarias deben esforzarse al máximo no sólo por atraer al cliente para la venta sino por mantenerlo y conseguir que le sea fiel a la marca. Y es aquí en donde el Recurso Humano de la organización debe hacerse valer: ante igualdad de condiciones del mercado en cuanto a producto, políticas de precios y estrategias de comercialización, cada empresa puede marcar la diferencia mediante la calidad de su gente. Entender que el cliente es la prioridad y trabajar para crearle una experiencia de compra altamente satisfactoria es la clave del comportamiento del personal, clave que llevará al éxito de la empresa.

Este es el punto de partida para el presente trabajo: lograr que la concesionaria bajo estudio pueda detectar y potenciar la capacidad de aquellos empleados que pueden otorgarle la ventaja competitiva del mercado, reconociendo al Recurso Humano como uno de los activos intangibles más valiosos de su estructura.

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A raíz del puesto como pasante de la autora del trabajo en el área de Administración de la concesionaria objeto de estudio, se pudo detectar disconformidades y descontento entre el personal de la organización. La autora, al involucrarse más con ellos, tuvo la oportunidad de conocer sus quejas e indagar en las causas. Con el transcurso del tiempo, se hizo evidente que el origen de tales inconvenientes radica en que varias de sus necesidades laborales no se encuentran cubiertas. Asimismo, los colaboradores no cuentan con un lugar o persona al cual referenciarse para exponer sus necesidades, quejas o incluso sugerencias.

Tal lo expuesto con anterioridad, la empresa no cuenta en la actualidad con un área diferenciada de Recursos Humanos dentro de su estructura organizativa. Las actividades inherentes a tal función son responsabilidad, en mayor medida, de la Administración General.

Por ello, el principal propósito de esta ponencia es diseñar un esquema organizativo de la estructura y funciones del área de Recursos Humanos para La Concesionaria, independizando el área de la función administrativa general de la organización, a fin de posibilitar la implementación del proyecto en los 4 meses posteriores al cierre de ejercicio económico.

Si bien el trabajo consiste en diseñar la estructura del área, lo que bien podría llamarse el “esqueleto” de la función, esto es sólo el puntapié inicial de un cambio más profundo. El verdadero desafío del trabajo, y fin último, consiste en generar un cambio en la visión de los altos niveles gerenciales respecto a la importancia del personal, para luego trasladar esta idea a los subordinados, a fin de concientizar sobre la validez crítica del capital humano como factor diferenciador de la organización.

## **2. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Se diseñará un plan de desarrollo del área de Recursos Humanos con nivel de detalle y con las características necesarias que tendría un proyecto que pudiera ser presentado ante la Gerencia de Administración y la Gerencia General, que contemple el estado actual del Recurso Humano, las necesidades actuales y futuras de la organización ante el crecimiento en el nivel de operaciones, los recursos disponibles para implementar el cambio y una secuencia de pasos que faciliten la implementación del nuevo esquema de trabajo.

Este esfuerzo colectivo de la organización debe coincidir con uno de los postulados claves de la empresa: “el cliente es nuestro jefe”. Así, el primer cliente de la organización es el EMPLEADO, por lo que el trabajo a realizar sobre los Recursos Humanos consiste en analizar los procesos de gestión de RRHH existentes, identificando acciones de mejora que incrementen la productividad e impacten positivamente en la rentabilidad de la empresa, mediante la motivación y el compromiso de los empleados.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

El crecimiento de la empresa, tanto en volumen de operaciones como en la dotación de personal que la integra, hace que se plantee como necesario redefinir la estructura de la organización. Así, uno de los primeros cambios que debería introducirse es la definición de un área de Recursos Humanos que gestione de manera independiente al sector de Administración y Contabilidad, a fin de adecuar la estructura al ritmo cambiante y creciente de los nuevos negocios.

No sólo representa un cambio en la visión empresaria mentalidad en cuanto a la revalorización del recurso humano como capital intangible, sino también revela un punto factible de diferenciación y generación de valor para la empresa. Enmarcada en un mercado automotriz provincial altamente competitivo, la organización bajo análisis es concesionaria oficial de Ford Argentina, lo cual significa que muchos de sus estándares de precios y márgenes se ven definidos por las directrices de la casa matriz. Así, contar con variables independientes a las decisiones de fábrica que permitan diferenciar a la empresa y amplíen sus márgenes de beneficio surge como una alternativa viable ante la competencia.

Además, y analizando las ventajas que representaría para la empresa el contar con un área específica de Recursos Humanos, vale traer a colación las palabras del Lic. Pavón en cuanto al rol de la administración de Recursos Humanos:

*A lo largo de su evolución, la Administración de R.R.H.H. ha ido abandonando paulatinamente su rol exclusivamente operativo (control de ausentismo y liquidación de sueldos principalmente) y ha tenido que*

*necesariamente, asumir un rol estratégico dentro de la organización. Si bien en nuestro país esta etapa evolutiva recién comienza, la velocidad de un mundo globalizado, altamente competitivo, basado en el conocimiento y la innovación, forzará tanto a los especialistas en R.R.H.H. como a los directivos de las organizaciones a considerar a la gestión de R.R.H.H. no ya como una de las claves del éxito, sino como una de las claves de la supervivencia organizacional.*

Actualmente, en la empresa bajo estudio se planifican las tareas de Personal en función del rol operativo. Estas actividades no son menores, pues permiten una buena administración y control de las personas, pero deben complementarse con gestiones de índole estratégica, planificando a largo plazo el desarrollo del sector, es decir, invirtiendo en el crecimiento de las personas.

# I. CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVES

## 1. MISIÓN

Es uno de los elementos clave de toda organización, y su ausencia es la razón del fracaso de muchas compañías. Son numerosas las definiciones de Misión, sin embargo los elementos principales no varían. Se entiende por Misión el propósito o razón de ser de una organización, el motivo que da origen y crea la organización.

Definir la misión importa en cuanto nos permite darle direccionalidad al negocio, otorga una planificación a largo plazo para dar a conocer a los terceros quiénes somos. Este enunciado debe surgir de los fundadores (en pequeñas empresas, cuando el dueño es quien la administra) o de la gerencia general (en caso de grandes organizaciones), y puede adaptarse a los cambios en el ambiente que afecten la esencia del negocio.

Siguiendo a Robbins(1996) en su definición, la misión es el *“propósito que persigue una organización”*. El autor señala una serie de elementos que conforman el enunciado de misión, tales son: clientes hacia los cuales se orienta la organización, el producto o servicio que ofrece, el ámbito geográfico en el cual se desempeña, la filosofía y el concepto de sí misma. Si bien algunos de estos factores no son esenciales, una buena definición de misión debe responder a las preguntas:

- ✧ ¿Para quién trabaja la organización? Los clientes principales de la organización, constituyendo los deseos o necesidades a satisfacer;
- ✧ ¿Qué ofrece la organización? El producto o servicio constituye el conjunto de atributos que satisfacen las necesidades descritas anteriormente;
- ✧ ¿Cómo trabajará la organización? Esta pregunta revela la ventaja competitiva de la organización, siendo el factor distintivo que le otorga identidad.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

En este concepto se sigue la línea argumental propuesta por el Prof. Ricardo Ocaña (2006) para definir la cultura organizacional. Se entiende por cultura organizacional al conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y valores predominantes en una organización, derivados de *“...la creencia que el empresario le impone a sus negocios y que forma parte de la visión empresarial...”*.

En este sentido, debe contemplarse la cultura organizacional como el factor aglutinante de las personas, el factor socializador que debe incorporarse a la conducta de cada empleado.



Requiere un proceso de aprendizaje por parte del individuo para internalizar los valores y conductas esperados.

Existen algunos factores que conforman la cultura empresaria, vinculados con conceptos propios de cada organización en particular (independientemente de los factores sociales, económicos y políticos del lugar geográfico que condicionan a todas las organizaciones por igual). Estos factores son:

- ✧ Valores, creencias y presunciones
- ✧ Historias
- ✧ Rutinas y rituales
- ✧ Símbolos
- ✧ Estructura organizacional
- ✧ Estructuras de poder
- ✧ Procedimientos de trabajo y control

En cuanto a la actitud frente a los cambios, y atento a que vivimos en un mundo en donde la única variable constante es el cambio, es importante tener en cuenta la actitud de cada organización. Siguiendo al autor Ocaña (2006), se proponen 4 tipos de cultura organizacional:

- ✧ Cultura iniciadora: orientada a la generación de diferencias, proactiva, provoca el cambio mediante la creatividad y la innovación;
- ✧ Cultura anticipadora: mediante el trabajo en equipo y la colaboración, se logran detectar las novedades en el ambiente y se predicen los comportamientos del cliente;
- ✧ Cultura seguidora: teniendo como valor principal la eficiencia, estas organizaciones acompañan a los clientes en los cambios;
- ✧ Cultura rezagada: la rigidez de estas estructuras resiste los cambios mediante procedimientos y controles extremadamente rigurosos.

### **3. PYME. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Argentina es un país cuya estructura empresaria se cimienta en las PyMEs. Existen diversos criterios para definir y distinguir a las Pequeñas y Medianas Empresas, siendo los más conocidos y utilizados los que utilizan como criterio el volumen de ventas anual. El primero de ellos es el establecido por la Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME). Esta clasificación adopta como criterio el promedio de las ventas totales expresadas en Pesos (\$) informadas en los últimos 3 Estados Contables, y se consideran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de acuerdo a los valores establecidos por sector en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Definición de Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME)

Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

Otro de los criterios es el utilizado por la Comisión Nacional de Valores (CNV), para que las PyMEs accedan al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda. La clasificación PyME se establece en la Resolución General 582/2010 de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Se consideran PyMEs las empresas que registren hasta el siguiente máximo de las ventas totales anuales expresado en Pesos (\$), excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, según se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Definición de Pequeña y Mediana Empresa (CNV)

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Pequeña	8.200.000	20.600.000	28.000.000	8.600.000	9.600.000
Mediana	48.200.000	164.400.000	223.800.000	56.600.000	75.400.000

#### **4. RECURSO HUMANO COMO CAPITAL HUMANO**

Tradicionalmente se refiere al personal empleado en una empresa como el Recurso Humano de la misma, siendo la función principal del área de Personal contribuir a la consecución de los objetivos de la organización a través de las personas. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha empezado a denominar a esta disciplina bajo el nombre de Capital Humano, considerándolo como uno de los activos intangibles de la organización.

El conjunto de activos intangibles de una organización (capital intelectual) no está reflejado en los estados contables de la empresa, pero igualmente genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Este capital intelectual varía de organización en organización y puede estar integrado por alguno de los siguientes elementos: el conjunto de *relaciones* con el exterior, es decir con proveedores, con clientes, alianzas estratégicas, redes de cooperación e investigación; todo cúmulo de *conocimiento* desarrollado a lo largo de los años y organizado en manuales de procedimiento, sistemas de comunicación e información, capacidad de gestión, investigación y desarrollo interna; las competencias y habilidades del *personal*, manifestadas en conocimientos, aptitudes, experiencias y motivaciones.

Es dentro de este marco donde se desarrolla el concepto de Capital Humano. A decir de Martha Alles (2009), *“Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, (...) y reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone”*.

## **5. DIFERENCIA**

Las empresas actualmente compiten en mercados altamente exigentes y competitivos, siendo cada vez más difícil atraer y mantener a los clientes fieles. Así, la dinámica competitiva se orienta a obtener mejores resultados ya no mediante economías de escala que permitan ser líder en bajos precios, sino más bien a la obtención de fuentes de diferenciación. Ante las posibilidades igualitarias de acceso a los recursos, la diferencia se logra a través de los activos intangibles y su desarrollo superior.

Tal como se mencionó con anterioridad, los recursos intangibles de la organización conforman un conjunto de conocimientos, relaciones y personas que generan valor para la empresa. Al decir del Prof. Ocaña (2006), *“la ‘diferencia’ es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial”*. Esto es, las personas son el elemento diferenciador y generador de valor para una empresa.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

### **1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EMPRESARIO EN LA ACTUALIDAD**

La empresa bajo análisis es una de las dos concesionarias oficiales de una reconocida marca de vehículos en Mendoza. La concesionaria ha logrado ser reconocida a nivel provincial y regional por su nombre de fantasía, asociando a él las distintas unidades de negocios que conforman el grupo empresario. Dentro de este grupo económico, dos de las empresas se vinculan directamente al rubro automotriz, mientras que la tercera se dedica a emprendimientos inmobiliarios.

La concesionaria cuenta con una trayectoria de 30 años en el negocio automotor, aún cuando ha pertenecido a distintos grupos inversores; en la actualidad forma parte de los negocios de una de las familias más reconocidas del ambiente empresarial mendocino. La principal actividad de la empresa es la venta de autos nuevos de la reconocida marca, sin embargo también se dedica a la venta de autos usados de distintas marcas, repuestos y accesorios. Además, presta servicio de taller para reparación y mantenimiento de los vehículos, chapa y pintura.

Hasta hace unos años, la empresa también era concesionaria y brindaba el servicio técnico oficial de camiones de la misma marca; sin embargo a principios del año 2012 se decidió abandonar esta unidad de negocios para dar mayor soporte económico y administrativo a la UEN estrella del grupo, la concesionaria de vehículos del segmento alta gamade una famosa marcasueca.

La comercialización de estos automóviles se realiza a través de otra empresa del grupo económico, la cual también ofrece el servicio de postventa oficial para dichas unidades, incluyendo taller de reparaciones y mantenimiento y venta de repuestos y accesorios. La última unidad de negocios incorporada a esta razón social se vincula a la comercialización de unidades areneras, cuatriciclos y generadores industriales y comerciales.

Las operaciones del grupo empresario se desarrollan en su sede ubicada en el carril Rodríguez Peña de Godoy Cruz, contando con una dotación de personal de aproximadamente 95 empleados para ambas organizaciones.

## **1.1. Estructura organizacional del grupo económico**

El análisis de la estructura organizacional del grupo abarca diferentes visiones. Respecto al tipo de organización, la empresa bajo estudio está catalogada como Mediana Empresa de acuerdo a los criterios de SEPyME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa), dado su volumen de ventas anual de \$ 248.000.000 (promedio de los últimos 3 años según Estados Contables, dentro del sector Comercio).

Sin embargo, en la práctica su estructura se asemeja significativamente a una pequeña empresa. La dirección de la empresa está en manos de dos personas, quienes a su vez son los responsables de tomar las decisiones estratégicas respecto al producto (precios de venta, stock disponible decada segmento de autos) y el mercado (estrategias de comercialización y promoción, presupuesto publicitario, acciones y eventos promocionales). La planificación que se realiza es de corto plazo y orientada a resultados inmediatos de tipo financieros.

Como PyME, la concesionaria se encuentra en la cúspide de la etapa de Crecimiento de su ciclo de vida, entrando ya a una etapa de madurez. Si bien el mercado automotriz se encuentra en permanente desarrollo, la empresa también enfrenta mayores retos de competencia y competitividad. Por ello, ha buscado diversificar sus áreas de gestión y generar valor agregado en cada etapa de los procesos de comercialización. Al llegar al final de su etapa de crecimiento, la empresa está enfrentando la crisis de descentralización de las decisiones hacia los mandos medios, desarrollando equipos de trabajo y procesos formales de trabajo y supervisión.

En cuanto al aspecto social, la organización es de tipo empresa familiar, dado que la dirección de la empresa se encuentra en manos de sus dueños, quienes son además socios fundadores; siendo el fundador del grupo económico y su hijo mayor los máximos responsables de todas las decisiones. Esta dualidad dueño-gerente generalmente dificulta la gestión, dado que los roles no están definidos con claridad. Es común encontrar algunas de las trampas principales de las empresas familiares, de acuerdo a Doderó (1992): confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir; conflicto entre los vínculos familiares versus los laborales; confusión entre los flujos económicos y financieros de la empresa con los de la familia.

Otra característica que define a la organización es que las jerarquías en la estructura están dadas por la antigüedad del personal y su grado de confianza con el dueño, más que por procedimientos de desarrollo de carrera y mérito profesional. La definición de puestos es casi inexistente, y cada puesto está diseñado de acuerdo a las personas y no a la descripción de tareas acorde a la función.

Es este punto principalmente el que da origen al desarrollo del presente trabajo, puesto que se observa que las empresas que conforman el Grupo Económico tienen la estructura y el potencial tanto en recursos edilicios como financieros y humanos para crecer y transformarse en

grandes compañías del mercado automotriz mendocino. Sin embargo, este crecimiento se ve postergado por la existencia de las características propias de una Pyme familiar.

Vale mencionar en este punto que la empresa no contaba con un organigrama actualizado al momento de la incorporación de la autora a la fuerza laboral. Confeccionar el diagrama (ver Anexo A) fue una de sus iniciativas, esbozando los primeros lineamientos de lo que luego sería este trabajo. A continuación, se describen brevemente las áreas de trabajo dentro de la estructura organizativa.

#### ⌘ **Gerencia de Operaciones**

Bajo esta gerencia se posicionan todas las áreas relacionadas con el proceso de comercialización de unidades, tanto nuevas como usadas. Es decir, están subordinadas las gerencias de ventas en sus dos modalidades (tradicional y plan de ahorro), venta de usados y el área de pre-entrega de vehículos.

##### **Ventas**

Las ventas se desarrollan a través de dos modalidades en cuanto a su financiación y plazo de entrega:

- ✓ *Venta tradicional:* implica la comercialización de las unidades, tanto nuevas como usadas, con entrega inmediata de las mismas. El sector cuenta con un total de 10 vendedores en el salón de exposición, quienes son la cara visible de la empresa, así como también los encargados de atender y convencer al cliente con los productos y servicios. La fuerza de ventas logra una ventaja competitiva en la calidad de la atención que ofrecen y en los descuentos por financiamiento que pueden otorgar a través de distintos bancos.

La acción del personal de ventas determina en gran medida la reacción del cliente y la posibilidad de fidelizarlo a la marca y a la empresa. En el vendedor radica el secreto para cautivar al cliente, dado que si queda altamente satisfecho con el proceso de compra volverá.

- ✓ *Venta por plan de ahorro:* el equipo de vendedores de planes de ahorro se compone de 11 personas, repartidas en distintos puntos de venta y stands de exposición. Esta fuerza de ventas sólo comercializa vehículos nuevos de la marca concesionada, y sus áreas de acción son las siguientes: zona sur de la provincia (San Rafael, Malargüe y General Alvear), zona Valle de Uco (Santa Rosa, Tupungato y Tunuyán) y Este (Rivadavia y San Martín), stand en Mendoza Plaza Shopping, stand en Portal de Los Andes, atención en el concesionario y un recientemente inaugurado local en el centro de Maipú. Las facilidades de acceso a los planes de pago para un auto 0km., así como el carisma de los

vendedores en cuanto al seguimiento de clientes y la distribución geográfica se convierten en la principal ventaja de esta fuerza de ventas.

Dentro de esta área cabe destacar la presencia del personal administrativo de Planes de Ahorro, quienes son los encargados de atender a los clientes que concurren al concesionario. Entre sus tareas se cuentan la consulta de la cuenta del cliente, la impresión de cupones de pago, la recepción de documentación para el patentamiento y el seguimiento de los grupos de ahorro.

### **Usados**

Tal como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con una división de venta de vehículos usados. Esta flota se conforma con los vehículos usados de los clientes, quienes los entregan como parte de pago de las unidades nuevas. Sólo se comercializan las unidades, pues el servicio técnico es exclusivo de la marca concesionada.

### **Pre-entrega**

En este sector se reciben los vehículos 0 km. que llegan de fábrica, desde la planta de Pacheco en Buenos Aires. Se los cataloga por número de serie, número de motor y color. Luego, esta información es cargada en el sistema operativo de la empresa, a fin de mantener actualizado el stock de unidades. Además, el personal de esta área procede a preparar y entregar los vehículos a los clientes, incluyendo el cargado de batería, combustible, revisión de luces y lavado completo. Los asesores de entrega finalizan el proceso de compra de una unidad, reuniendo al cliente con su nuevo auto y explicando el funcionamiento de la misma y su equipamiento.

### ☒ **Gerencia de Administración y Finanzas**

Esta área actúa como soporte de los procesos principales de Venta y Servicio. Si bien estructuralmente sólo dependen de esta gerencia dos jefaturas (Finanzas y Administración), en la práctica hay muchas decisiones de otros sectores que dependen informalmente de la aprobación del Gerente de Administración y Finanzas. Por citar un caso, ciertas decisiones relacionadas a los patentamientos deben ser aprobados por Gerencia, aún cuando estructuralmente la Jefatura de Administración de Ventas reporte directamente a Gerencia General. Así, analizando el organigrama, puede observarse este típico error administrativo denominado por Lamattina “Falta de unidad de mando”, en el cual un área o sector depende de dos o más superiores.

La Gerencia de Administración y Finanzas tiene a su cargo a los administrativos generales, divididos en dos sectores. La Jefatura de Finanzas controla los flujos monetarios y

financieros de la compañía, y es su responsabilidad la Caja y Tesorería, préstamos bancarios y proyecciones financieras, cuentas por cobrar y gestiones bancarias. Mientras, toda la actividad contable se gestiona bajo la Jefatura de Administración, la cual no sólo es el centro contable de la compañía, sino que además se ocupa de los análisis de gestión solicitados por el Directorio, cuentas por pagar y relaciones con fábrica. El Gerente del área toma las decisiones estratégicas comerciales y financieras importantes junto con los gerentes de las otras áreas y los dueños de la empresa.

#### ⌘ **Gerencia de Post-Venta**

##### **Servicio**

Conociendo las características del contexto de hoy, un mercado altamente competitivo, en permanente evolución y afectado por la globalización, es de suma importancia no sólo incrementar el número de clientes nuevos, sino también mantener a los actuales satisfechos. Por ello, en el área de Post-Ventade la empresa, la premisa principal es priorizar la satisfacción de los clientes una vez que el proceso de venta ha concluido, mediante el asesoramiento y el mantenimiento mecánico de sus vehículos.

La concesionaria bajo análisis posee uno de los dos talleres mecánicos oficiales de la marca concesionada en Mendoza. En el taller se realiza el primer servicio de los vehículos 0km. adquiridos en la concesionaria, así como también reparaciones y verificaciones de vehículos usados de la misma marca y camionetas pertenecientes a la flota propia. La planta de personal del taller está compuesta por 40 personas, especialistas en las áreas de: diagnóstico, mecánica ligera, chapa y pintura, electrónica del automóvil, alineación y balanceo. Actúan de soporte a estas funciones dos sectores clave en cuanto al trato con el cliente: el personal administrativo, a cargo del manejo de la agenda de turnos, seguimiento de las órdenes de reparación, reclamo de garantías y facturación a los clientes; y los asesores de servicio, quienes reciben a los clientes, realizan la primera evaluación del vehículo y presupuestan las reparaciones.

Estos servicios se ofrecen a los clientes de las marcas concesionadas nacionales y de alta gama, utilizando como herramientas de fidelización descuentos, bonificaciones y tiempos reducidos de reparación y entrega (por ejemplo, los servicios de mantenimiento se realizan en el día). La importancia de esta área es vital para la Gerencia General, dado que Fábrica, a nivel nacional, mide mensualmente el rendimiento de Servicio a través del indicador CVPCustomer View Point, “Punto de Vista del Cliente”. El valor de dicha medida determina, entre otras cosas, la cuota de autos que Fábrica dispone para la venta del concesionario.



### **Repuestos y Accesorios**

La concesionaria tiene todo el apoyo oficial de Fábrica en repuestos y accesorios legítimos. Cuenta con la línea completa de repuestos de Motorcraft, una de las marcas líderes en repuestos para autos a nivel internacional. No sólo se venden repuestos y accesorios oficiales para clientes, sino también se provee al taller de los elementos necesarios para el arreglo de los autos y camionetas.

Tal como puede apreciarse en el organigrama, hay departamentos que dependen directamente de Gerencia General. Estos son:

⌘ *Administración de Ventas:* las 5 personas de esta área llevan adelante tareas vinculadas con la etapa posterior al cierre de la venta. Dan de alta a los clientes en el sistema informático, reúnen la documentación necesaria para presentar los trámites ante el Registro del Automotor y gestionan los créditos o préstamos prendarios con los cuales los clientes cancelan las operaciones. Además, facturan las unidades vendidas, ingresan los vehículos usados como medio de pago y hacen el seguimiento del trámite de patentamiento. Además, la empresa brinda al cliente el servicio de gestoría para la obtención del título de propiedad del vehículo. En esta tarea se desempeñan 2 personas dentro de la planta permanente, y 4 gestores tercerizados que realizan los trámites en la Zona Este, Zona Sur, San Juan y San Luis.

⌘ *Sistemas:* existen actualmente 2 personas encargadas del mantenimiento de las redes, software y hardware de la empresa. Además, el sector es el responsable de capacitar al personal sobre el sistema informático implementado y las modificaciones de los procedimientos.

⌘ *Marketing:* es el área encargada de mantener y mejorar la imagen de la empresa, de elaborar el newsletter interno mensual con todas las novedades y realizar el seguimiento de los clientes. Esta última tarea es de vital importancia para la empresa, dado que forma parte del indicador CVP. Esta medida conjuga los niveles de satisfacción de los clientes del área de Servicio y los de Venta Tradicional y Plan de Ahorro, resultando en un ranking mensual a nivel nacional comparado con los otros concesionarios de la Red de Concesionarias. Por ello, los encargados de marketing llaman a cada cliente luego de una compra y/o reparación, para ver su grado de satisfacción y registrar, si existen, sugerencias o reclamos. Este indicador es la medida de Fábrica para evaluar el desempeño de la concesionaria y determinar cuotas de compra, objetivos de venta y bonificaciones e incentivos mensuales.

En sintonía con estos objetivos, desde esta área se gestionan diversos eventos, promociones y presentaciones para reforzar la imagen de la marca y reposicionar al concesionario en las preferencias de los consumidores como su marca líder. Así, algunos de los eventos que realizan son auspicios de carreras (como el Rally de las Bodegas), eventos de Foot-golf, regalos y vouchers por compras en meses especiales (día del padre, día del amigo, etc.). El personal del área ocupa los siguientes puestos: recepcionistas, encargada de atención al cliente, encargada de seguimiento a clientes (llamados telefónicos de post-venta y servicio) y responsable de imagen y comunicación.

## **1.2.Misión, Visión y Valores**

De acuerdo a lo expuesto en la página oficial de la empresa, se observa que han definido la Misión de acuerdo a los criterios mencionados a continuación (estos datos han sido extraídos del sitio oficial de la concesionaria, pero a fin de mantener el anonimato de la misma, no se menciona la dirección web):

### Cuadro 3. Definición de Misión del Grupo Empresario

#### Quiénes somos

Concesionario líder en Cuyo, reconocido exponente de la excelencia que siempre ha caracterizado a *“la marca”*. En la actualidad, fieles al concepto rector de la marca -*“Llegá Más lejos”*- *“el grupo empresario”* ha experimentado un importante desarrollo en diversas áreas del sector automotriz, extendiendo sus prestaciones más allá de los clásicos servicios de un concesionario.

Cuenta con servicio mecánico y provisión de repuestos, cubriendo con excelencia las necesidades de sus clientes. Lo demuestran con un moderno taller de servicio con mecánicos y técnicos profesionales capacitados para responder a sus requerimientos.

La empresa en su predio de 25000 m<sup>2</sup> ubicado en la zona industrial de Mendoza, ha sido distinguida por el programa *“La Voz del cliente”*, por el cumplimiento de los procesos vigentes en el Programa *“la marca”*, Modelo Internacional de Atención y Servicio *“la marca”* quien la certifica como primera en atención. Que *“Fábrica”* la haya elegido, es evidencia clara de la excelencia de servicio, la solidez y el prestigio comercial alcanzado por la empresa y confirma la tendencia de innovación y crecimiento sostenido en los últimos años.

Analizando tal expresión, es posible distinguir que la empresa ubica su público objetivo en aquellos clientes que buscan autos de calidad, de reconocida marca y tecnología, orientándose a lograr su satisfacción total. Este ideal se pretende lograr a través de la calidad permanente en sus servicios y productos, prestando especial atención a los detalles en el trato con los clientes (siendo ésta la forma distintiva de crear valor de la empresa).

Dentro del enunciado anterior se descubre la Visión del grupo, ya que el lugar a donde pretende llegar se ubica en el de un concesionario exclusivo, serio y consolidado, buscando permanentemente la excelencia.

Si bien estos enunciados son valiosos y distintivos, es de destacar que no se encuentran traducidos en líneas de acción concretas. El personal de la empresa no ha hecho el proceso correspondiente para incorporarlos a su identidad corporativa. A su vez, la alta gerencia y los mandos medios no han logrado traducir estos conceptos de manera clara en líneas de acción concretas.

A fin de conocer con mayor profundidad ciertos aspectos organizacionales de la concesionaria, se realizó una entrevista al Contador en el cargo de Gerente de Administración y Finanzas. Durante la charla, se analizó la definición obtenida en la página web sobre la Misión, Visión y Valores, y resultó interesante conocer la percepción del gerente, quien resaltó que estos enunciados no son tan visibles en la empresa.

Para el Contador, la real importancia de estos criterios, en la práctica, radica en que el dueño del concesionario tome verdadera conciencia de la importancia de la calidad en la gestión, y logre expandir este valor al resto de la organización. Es decir, en el quehacer cotidiano de los dueños, gerentes y empleados debe estar patente e incorporada la calidad. Desde su experiencia, el Gerente detalla que en el día a día no se logra esta distinción explícita entre misión y visión, si bien se aplican criterios de calidad especialmente en el trato al cliente.

Las políticas de la empresa fueron establecidas por escrito en el año 2004. Si bien muchos de los criterios analizados se encuentran presentes en esta declaración (la calidad como razón de la empresa, el cliente es quien define la calidad y la importancia de la gente), existen otros ítems descriptos que, según lo que se desprende de la charla con el Gerente, no se cumplen actualmente.

Así lo expuesto, se desprende que el valor principal para el grupo empresario es la *satisfacción del cliente*. Ello lo logran mediante otro de los valores esenciales para la gerencia (y que se transmite al resto de la estructura), que es la *calidad permanente*. Un tercer valor a considerar es el *evitar riesgos*, tanto para la empresa como para los clientes (por ejemplo, es política de la empresa no entregar automóviles sin patentar, evitando peligros futuros para los

clientes –al no tener el auto a su nombre- y para la empresa en sí –dado que los autos están a su nombre mientras no se haga el patentamiento-).

Un aspecto a considerar es la dificultad que radica en hacer llegar los valores del dueño al cliente, dado que aquel no está en contacto con el público, aún cuando intenta transmitirlos a sus empleados. La cadena de transmisión estaría fallando en el área de las Gerencias y mandos medios, dado que pocos son los superiores que logran trasladar los valores a acciones concretas a cumplir por sus subordinados.

### **1.3. Análisis de las estrategias y objetivos de la organización**

A la hora de analizar el diseño de las estrategias y objetivos, es interesante reconocer que, si bien la concesionaria es considerada una mediana empresa (por el nivel de ventas anual), aún se maneja a nivel de gestión como una PYME en lo que respecta a modelos de toma de decisiones, elaboración de planes y objetivos, selección de estrategias y utilización de herramientas de administración. Así, el Gerente de Administración y Finanzas comentó que utilizan la herramienta FODA al momento de tomar decisiones respecto de planes operativos y de nivel medio.

Dicha herramienta no es utilizada a nivel gerencial dado que las estrategias de mediano/largo plazo se encuentran diseñadas por fábrica (la casa central en Argentina está ubicada Pacheco, Provincia de Buenos Aires). Entre estas decisiones se encuentran el diseño de las listas de precios, políticas de descuentos y promociones trasladadas a clientes, cupo de unidades por modelo, cuota de mercado mínima a cubrir, estrategias de gestión de clientes y publicidad.

El concesionario sólo procede a realizar acciones operativas y de corto plazo a fin de resolver problemas diarios, que se resuelven en un plazo máximo de 10 días (a modo de ejemplo, indicó el Sr. Gerente la posibilidad de cambiar el espacio físico de atención a clientes de Plan de Ahorro, decisión de tipo operativa que fue consensuada entre el responsable del área y él mismo, en un plazo de una semana).

En lo que respecta a los objetivos comerciales, los mismos están establecidos a nivel nacional para todos los concesionarios del país, y son controlados y monitoreados permanentemente (mensualmente) por medio del Tablero de Control. Esta herramienta de medición de objetivos se controla desde la fábrica, y supervisa las metas de patentamiento y rotación de mercadería. Estos son algunos de los índices más valorados por la fábrica, considerando el crecimiento económico exponencial que ha tenido el sector en los últimos años.

A nivel operativo, en el área de Administración y Finanzas, los empleados cuentan con objetivos mensuales de cierre de balances y envío a la fábrica. Sin embargo, no poseen

definidos ni establecidos otros objetivos de desempeño, lo cual también dificulta la medición del trabajo y su posterior recompensa.

#### **1.4. Análisis de la cultura de la organización**

En lo que respecta a la cultura organizacional entendida como entidad corporativa, si bien a nivel comercial los vendedores son facilitadores del cambio en cuanto a que sus objetivos de ventas pueden cambiar mensualmente (de acuerdo al análisis del Tablero de Control), el resto de la organización reacciona muy lentamente ante los cambios. El contador comentó que es muy difícil modificar la estructura y las estrategias ante las variaciones del entorno (principalmente los cambios en la demanda), aún cuando el sector automotor es uno de los más variables y cambiantes, influyendo también el contexto económico y político de la Argentina.

La cultura predominante en el grupo empresario es de tipo seguidora. El sistema de valores y creencias está orientado a lograr la eficiencia en el trabajo, en vez de desarrollar diferencias competitivas. En este caso, el cliente genera o motiva los cambios, siendo la empresa un “acompañante” de dichos cambios a través de la coordinación entre áreas y la optimización de los resultados. La tendencia de las decisiones gerenciales, sin embargo, apunta a desarrollar diferencias mediante la calidad del servicio brindado al cliente, sus altos niveles de satisfacción y crecientes índices de compras repetidas (se busca que los clientes no compren una sola vez sino que repitan la experiencia en la concesionaria).

A modo de conclusión, es importante reconocer la importancia que el grupo económico bajo estudio le otorga a la calidad como impulsor de las diferencias hacia el cliente, logrando su satisfacción y lealtad permanente. Cabe destacar cuán valioso es este concepto para las empresas del medio: aún cuando no tengan explicitados conceptos tales como visión, misión y valores, está presente en la conciencia colectiva de las personas el brindar servicios y productos de calidad al cliente, como medio de diferenciación para liderar el mercado.

## **2. ANÁLISIS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN EN LA ACTUALIDAD**

Tal como se indicó a priori, la incorporación de la autora a la empresa fue en el área de Administración y Tesorería. Aquí trabajan 12 personas de manera permanente, incluyendo al Gerente de Administración y Finanzas. Los puestos de trabajo están distribuidos, principalmente, en función de las capacidades de quien realiza la tarea, sin existir una definición de puesto clara y explícita. Así, las tareas que se realizan para todas las empresas del grupo económico son las siguientes:

- *Conciliaciones bancarias*, a partir de extractos bancarios y datos de la contabilidad de la empresa; control de movimientos bancarios, depósitos y transferencias de clientes y entre cuentas de la empresa en distintos bancos.

- Seguimiento de los trámites de *gestoría* y control de las rendiciones de dinero de los gestores tercerizados.
- Gestión de *seguros* del automotor, que incluye solicitud de altas y bajas, coberturas de siniestros y pagos mensuales a la compañía aseguradora.
- Control de la *cuenta corriente* con Fábrica, principal proveedor de la concesionaria, incluyendo esta actividad la contabilización de facturas, notas de débito y crédito, ingreso de los vehículos al sistema y pagos mediante transferencia electrónica.
- Realización de *asientos y ajustes contables*.
- Seguimiento y control de cuentas corrientes de *clientes y proveedores*.
- Carga de facturas y confección de *pagos* a proveedores de la empresa.
- Gestión del *personal*, que incluye seguimiento y control de ausentismos, enfermedades y licencias del personal; compra de indumentaria y equipos de trabajo; pago de cuentas corrientes en farmacia y obra social; control de pagos de viandas por almuerzo, entre otras actividades.

Tras trabajar en el sector por 2 meses, y observar algunos comportamientos y actividades del personal, fue posible advertir ciertas características organizacionales. En lo que respecta al clima laboral, la empresa en general y el área en particular son buenos lugares para trabajar, existe compañerismo y solidaridad entre el personal de cada sector, y entre sectores también. La relación jefe-empleado es cordial y amena, existiendo confianza para el diálogo, las consultas y hasta el trato de cuestiones de índole personal.

Además, el trato cálido y prioritario con los clientes es otro punto que resalta entre el personal. Se trata de una política implícita organizacional, dado que no está registrada en ningún procedimiento ni manual de conducta, pero ampliamente aceptada y respetada por el personal.

Sin embargo, se pudieron detectar ciertos aspectos que requieren de revisión y mejora. Uno de ellos es la falta de definición de actividades y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. Las tareas se realizan en la medida en que son necesarias o requeridas por la gestión, pero no existe una definición del perfil del puesto ni de las responsabilidades de cada persona.

En este sentido, y al no estar definidas las tareas de cada trabajador, tampoco existen objetivos ni metas claras y definidas. A diferencia del sector de Ventas, el cual cuenta con objetivos mensuales de patentamiento y niveles de venta definidos por la gerencia comercial de fábrica en Buenos Aires, el sector de Administración no tiene objetivos ni metas explícitas, lo cual afecta la gestión desde 2 puntos de vista: a nivel operativo, muchas tareas de control no se realizan con la diligencia debida ni son prioritarias. Esto afecta con posterioridad la supervisión de la gestión. Por ejemplo, en el afán de concretar ventas y entregar vehículos para cumplir con el cupo de patentamiento mensual, no se revisa la presentación de toda la documentación

necesaria por parte del cliente. Con el transcurso del tiempo, surgen problemas de pago de patentes de vehículos usados entregados como forma de pago, impidiendo así la posterior venta de estos vehículos (lo que causa un costo de oportunidad a la empresa).

Por otro lado, y desde una perspectiva más humana, la falta de metas claras disminuye la motivación y el deseo de superación de los empleados. Tal como lo reflejan numerosas teorías de comportamiento organizacional, objetivos específicos, alcanzables pero a la vez desafiantes, contribuyen al crecimiento de los empleados, potenciando sus capacidades y desarrollando sus habilidades, lo cual se traduce en un mayor rendimiento y satisfacción laboral. Tras una primera observación de la dinámica de comportamiento de los trabajadores, se puede destacar que la falta de motivación es uno de los mayores pasivos intangibles de la empresa bajo análisis.

### **III. DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO**

#### **1. RELEVAMIENTO DE LAS NECESIDADES Y ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS QUE SE REALIZAN EN LA ACTUALIDAD**

Para describir acertadamente la situación actual del área de Recursos Humanos, es necesario comenzar nombrando correctamente la función. En la empresa no existe un área de Recursos Humanos, y las actividades que se realizan están orientadas a la perspectiva “hard” de la administración de personal.

El responsable de las decisiones sobre Recursos Humanos es el Gerente de Administración y Finanzas, y cuenta con una persona que colabora en el aspecto administrativo. Así, la gestión del personal es una tarea adicional a las que realiza algún empleado del área de Administración.

Las tareas administrativas vinculadas a personal comprenden los siguientes aspectos:

- control de ausencias y tardanzas;
- control de documentación y legajos;
- compra de indumentaria de trabajo;
- control de beneficios al personal (50% de descuento en el costo de viandas y gastos de farmacia, viáticos por transporte);
- pago de obras sociales prepagas (para mandos médios y gerenciales);
- confección de certificados de trabajo;
- gestiones ante la ART y centro de medicina laboral;
- confección de las novedades mensuales para la liquidación de sueldos;
- recepción de nuevo personal.

Puede mencionarse, a modo ilustrativo, el contenido de las novedades mensuales, las cuales reúnen resumidamente la actividad del personal dentro del mes. El informe contiene la lista de empleados a los cuales se les descuenta del sueldo cierto monto en concepto de viandas y cuenta corriente en las farmacias del sindicato. También se registran las licencias por vacaciones, por enfermedad, por matrimonio, por paternidad y las tardanzas justificadas. Y por último, los ítems de subsidio por fallecimiento de familiares, cambios de obra social, telegramas de despido o renuncia y ausentismo injustificado. Esta tarea debe realizarse puntualmente todos los fines de mes, a fin de detallarle al contador tercerizado las novedades para que proceda a la liquidación de sueldos.



A raíz del desarrollo de estas tareas durante el período de prácticas laborales, fue factible obtener algunas conclusiones interesantes, que sirven de base para el presente trabajo. La primera tiene que ver con el manejo de las relaciones humanas. Tras notar que los empleados tienen grandes necesidades de ser escuchados y reconocidos, fue necesario aprender cómo negociar con ellos, actuando como intermediaria entre el personal y la gerencia, canalizando sus reclamos y brindando soluciones en la medida de las posibilidades de la autora. Además, esta experiencia sirvió para poder aplicar numerosas herramientas y técnicas vistas durante la carrera en relación a las relaciones interpersonales, como por ejemplo técnicas y métodos de comunicación, manejo y resolución de conflictos, percepción y persuasión y negociación.

Sin embargo, y sin desmerecer las tareas que se realizan con periodicidad respecto a la gestión de personal, es notoria la falta de planificación del área. En caso de ausencia del administrativo auxiliar de personal, no hay reemplazo programado para sus tareas habituales. No existen procedimientos de ninguna clase (escritos y formales o informales) respecto a selección, inducción, manejo de conflictos, evaluaciones de desempeño y recompensas, entre otros.

Por la cantidad de puestos y tareas que se desarrollan en toda la organización, y el consecuente número de empleados trabajando en ellas (cerca de 95 personas trabajando para todo el grupo empresario), es necesario contar con un administrativo y/o asistente de personal con dedicación horaria completa. Esta persona debería cubrir tanto las tareas operativas y rutinarias (por ejemplo, control de viandas) como las tareas de planificación (procedimientos y manuales de desarrollo de carrera, selección, descripciones de puestos, compensaciones, etc.).

## **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, PERFILES Y OBJETIVOS, ADECUACIÓN PERFIL-PUESTO, MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA PROCESOS CRÍTICOS**

Dentro de la perspectiva que se expone en cuanto al manejo del recurso humano, cabe comenzar la propuesta con la definición de los puestos de la compañía. La descripción y la especificación de puestos son las piedras fundamentales de la organización del personal, son los cimientos sobre los cuales se trabajan todos los aspectos de personal.

Las aplicaciones que derivan del análisis y descripción de puestos son numerosas y significativas para un eficiente desempeño del área. Tal como citan numerosos autores, una correcta descripción de puestos sirve como cimientos para la gestión de las demás tareas de recursos humanos:

- ✓ *Reclutamiento*, al proveer información sobre las características del cargo que se encuentra vacante;
- ✓ *Selección*, al determinar los criterios de evaluación de los candidatos para cumplir con el perfil del puesto;
- ✓ *Entrenamiento*, puesto que del análisis perfil-puesto, se detectan aquellas personas que no cumplen con lo necesario para el cargo (ya sea porque necesitan capacitación, o porque sus capacidades exceden lo requerido por el perfil del cargo);
- ✓ Así como para escoger personal para los distintos puestos se requieren criterios de selección, estos criterios también son necesarios para determinar el sistema de *Compensaciones*. La descripción de tareas permite evaluar el desempeño del empleado y remunerarlo de acuerdo a sus resultados, así como también de acuerdo a las compensaciones vigentes en el mercado;
- ✓ En sintonía con el ítem anterior, la *evaluación de desempeño* requiere criterios de evaluación para establecer objetivos de trabajo y pautas de cumplimiento de los mismos.

Describir el puesto de trabajo puede parecer simple, una tarea casi innecesaria pues “¿quién no conoce sus tareas en el trabajo?”. Sin embargo, este procedimiento tan básico no está presente en ninguna de las empresas del grupo económico, y ocasiona numerosos inconvenientes en la gestión, tanto diaria de cada área, como en los resultados a mediano y largo plazo de la compañía en general.

El desconocer lo que uno debe hacer puede resultar altamente frustrante para el empleado. El ser humano actúa a raíz de determinadas causas, de acuerdo a estímulos y metas, en función de sus necesidades. Y el logro de los objetivos propuestos genera una profunda satisfacción, la cual se transforma en una nueva energía movilizadora para la acción. Así, el desconocer si los esfuerzos realizados día a día conducen a la concreción de los objetivos es un factor desmotivante y fuente de frustración. Tanto para los subordinados como para los jefes, el tener metas claras de trabajo representa el camino a seguir, el propósito de todos los esfuerzos. Además, las personas son más eficaces cuando se sienten satisfechas consigo mismas, sabiendo que están cumpliendo con sus tareas y deberes.

Como consecuencia lógica de la falta de claridad en la definición de tareas, se producen malestares y conflictos en la evaluación de las actividades y el desempeño del empleado. El criterio para juzgar el desempeño de cada uno es subjetivo y sin elementos de evaluación comunes a los puestos afines. Así, se generan desequilibrios en los salarios (aún con una escala salarial sindical acordada por el gremio), las remuneraciones muchas veces no van acorde a las tareas actuales y el descontento se generaliza, incrementándose aún más la desmotivación.

Es por ello que, a fin de orientar la organización de las tareas pertinentes a cada miembro del sector, se propone el siguiente esquema de trabajo para la evaluación de puestos. Vale aclarar que el mismo es un modelo simple y de fácil aplicación, sujeto a numerosas mejoras y revisiones. El valor de la herramienta radica en la posibilidad que brinda de comenzar a trabajar en la gestión del recurso humano como una más de las decisiones estratégicas de la compañía.

Tomando como base la estructura reflejada en el organigrama de la organización, esta herramienta es el esqueleto sobre el cual se puede comenzar a delinear el diseño de puestos. Para ello, se sugiere comenzar realizando un *Inventario* de puestos. El mismo significa, lisa y llanamente, cuantificar y describir brevemente los puestos existentes en la organización. En el caso concreto de análisis, la empresa, siendo una concesionaria oficial, cuenta con varios puestos definidos en cada área a raíz de los manuales de procedimientos establecidos por la fábrica, sin embargo las tareas que conforman cada uno de ellos suelen estar repetidas o distribuidas en puestos no afines. Esta particularidad se da sobre todo en las áreas de servicio y post-venta, pero la problemática es mayor en aquellos sectores de apoyo a la gestión (por ejemplo, finanzas, administración, marketing).

Se sugiere que el gerente y/o supervisor de cada sector realice el inventario de puestos de su área, mediante el relevamiento de puestos y actividades entre sus empleados. Para ello, puede utilizar distintos métodos de recolección de información, aunque se proponen dos para el caso de análisis.

Dado que la dotación de personal de la organización bajo estudio ronda las 100 personas, y que las características de la empresa permiten tener pocos grupos de tareas distintas, el método más rápido y menos costoso es el de *cuestionario*. El diseño de un formulario permite respuestas concretas e información veraz, puesto que se le realiza al propio ocupante del puesto.

Esta herramienta está orientada a tareas de nivel operativo, con alto grado de repetición en su ejecución. Puede ser rápidamente respondida por el supervisor del área en conjunto con el ocupante del puesto.

Por otra parte, para relevar las tareas más especializadas de la compañía, es posible recolectar datos mediante *entrevistas*. Este método puede ser aplicado para los supervisores de áreas y/o gerentes, a fin de detectar las tareas menos repetitivas y más especializadas, enfocadas en la gestión del área y sujetas a los cambios del entorno. Además, este tipo de herramienta posibilita un feedback inmediato con el entrevistado, pudiendo detectar tareas o procesos duplicados, o incluso aquellos no asumidos por nadie creyendo que “es tarea del otro”.

En el Anexo B se incorporan dos ejemplos de guías de recolección de información, un modelo de cuestionario y un modelo de entrevista.

Una vez recolectada la información, es factible ordenar las tareas afines a un mismo puesto, identificando rápidamente aquellas actividades duplicadas y/o no realizadas, la carga de tareas y la dependencia de los puestos. Además, la descripción de tareas implica reconocer los puntos críticos de los procesos sobre los cuales se debe medir al empleado. ¿Qué tarea/s de las que realiza brindan la información necesaria para que otras personas del mismo sector o de otros sectores puedan trabajar? ¿Qué actividades contribuyen a la consecución de los objetivos del área y de la empresa? ¿Cuáles tareas generan mayores beneficios o resultados de acuerdo a su grado de alcance? Estas preguntas pueden servir para detectar los puntos de control dentro del puesto a describir, identificando criterios de medición del desempeño del empleado.

También es factible identificar tareas o actitudes que sean comunes a la organización en su conjunto, formando así la escala de valores organizacional. En el caso concreto de estudio del presente trabajo, existen valores organizacionales diseñados por los dueños de la empresa, que vagamente se transfieren al resto de la organización. Incluir estos valores en las descripciones de puestos ayudaría a su consecución y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Un aspecto a tener en cuenta es la descripción de las capacidades y habilidades *soft*, es decir, aquellos aspectos actitudinales independientes de los conocimientos técnicos que requiera el puesto. Estas características son relevantes en cuanto a que hay puestos que requieren mayor énfasis en estos conceptos y no tanto en las habilidades técnicas. Por ejemplo, el puesto de técnico mecánico requiere exclusivamente habilidades técnicas y conocimientos específicos, mientras que en el puesto de Recepcionista, las habilidades *soft* son esenciales (en cuanto al trato con el cliente, manejo de conflictos y actitud ante trabajo bajo presión).

Si se recuerda que los usuarios de esta herramienta de gestión de recursos humanos son los mismos trabajadores, es importante tener en cuenta que una vez conformadas las descripciones de puestos, deben ser fehacientemente comunicadas a los empleados, habilitando una oportunidad de diálogo e intercambio de opiniones. Si bien el desarrollo del puesto será realizado por los supervisores junto con el área de personal, es importante contar con la opinión y la aprobación de quien dedica su jornada laboral al puesto consignado.

Una de las utilidades que resaltamos de la descripción de puestos es la de proveer información sobre las características del cargo y sobre los criterios de evaluación de los empleados para cumplir con el perfil requerido para el puesto. Una vez realizado el análisis de adecuación puesto-perfil del empleado, pueden surgir tres escenarios: las capacidades y habilidades del empleado que ocupa ese puesto están acorde a lo pedido en su perfil; el empleado supera las necesidades o requerimientos del puesto; las tareas y habilidades especificadas en la descripción de puestos no alcanzan a ser cubiertas por el empleado (o no están cubiertas por nadie).

El primer escenario es el de menor dificultad, puesto que los ajustes a realizar serán mínimos. En las opciones restantes, será necesario lograr la adecuación. Tras años de experiencia y capacitación en el puesto, suele suceder que el empleado ha adquirido habilidades que superan las requeridas para el puesto. En estos casos, puede llegar a sentir frustración y desmotivarse, amén de que para la empresa también representa una pérdida, pues está subutilizando sus recursos. En este caso, debería reubicarse al empleado en un puesto acorde a sus conocimientos y aptitudes, tanto dentro de la misma área como en otra dependencia.

En cuanto a la tercera opción, si el empleado no logra cubrir los aspectos fundamentales para un buen desempeño en su puesto, deberá ser reubicado en otra posición para la cual sus características sean adecuadas, y en caso de corresponder se deberá buscar un nuevo empleado que cubra esa vacante.

Finalmente, y para que este proceso sea exitoso y no pierda utilidad, es importante considerar la revisión periódica de las descripciones de puestos. Es importante reconocer que las empresas, como toda organización, son entes vivos, que cambian, crecen y se desarrollan con el paso del tiempo, las nuevas tecnologías y los cambios del mercado, por ello es necesario realizar chequeos periódicos sobre las descripciones de puestos. Las mismas deben ser una herramienta más a la hora de buscar la productividad del recurso humano y lograr su mejor desempeño, sin que ello implique atarlo a estructuras que quedan obsoletas con el tiempo y las necesidades cambiantes de la organización.

En el anexo C Se incluye un modelo de descripción de puestos, con los ítems desarrollados anteriormente.

En función del organigrama, y con las descripciones de puestos desarrolladas, sólo resta redactar los manuales de procedimientos para los procesos claves de la organización. Lo ideal es que cada uno de los procesos dentro de la empresa se encuentre debidamente documentado, sin embargo esta tarea no resultaría práctica en una primera instancia por la gran cantidad de tareas que se desarrollan día a día.

Para redactar los manuales de procedimiento, es necesario seleccionar aquellos procesos claves que atraviesan la estructura organizativa y afectan una gran cantidad de recursos humanos, financieros y edilicios, y que insumen tiempo. Otro aspecto a considerar es el resultado que arroja dicho proceso: por ejemplo, en la concesionaria el proceso de encargar y recibir la vianda diaria del personal involucra a todos los empleados, requiere de un lugar físico disponible para 30 personas, y debe dedicarse aproximadamente 20 minutos diarios (entre recolección de pedidos, envío y posterior recepción y control de las porciones). Sin embargo, este proceso no representa un valor agregado para el crecimiento de la organización, por lo que es uno de los procesos que no requerirían ser documentados en manuales formales.

Las descripciones de puestos nutren a los procedimientos en cuanto detallan las tareas principales que cada puesto involucra. Asimismo, la elaboración de los procedimientos por escrito representa un elemento de control para las descripciones de puestos. A medida que se avanza en el proceso analizado, es posible detectar si una tarea está siendo realizada por dos puestos distintos o si, por el contrario, existen actividades necesarias para el proceso que actualmente no están siendo cubiertas por ningún perfil.

### **3. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO: PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, PROCEDIMIENTOS DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL NUEVO; CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL ACTUAL**

Tal como se analizó en el apartado anterior, una empresa logra obtener excelentes resultados si sus recursos humanos están debida y permanentemente capacitados, motivados y evaluados. Para ello, es necesario contar con ajustadas descripciones de puestos y perfiles adecuados a ellos, y con recursos que sepan y compartan esta filosofía.

A raíz de la descripción de puestos, es conveniente que los responsables de aplicar el programa de gestión de RRHH en la concesionaria desarrollen dos actividades: por un lado, cubrir aquellos puestos que hayan quedado vacantes o que hayan sido creados nuevos a partir de la adecuación puesto-perfil a través de la *selección e inducción* de nuevo personal; y por el otro, deben desarrollar un plan de *capacitación y entrenamiento* para los empleados actuales.

#### **3.1. Selección e inducción**

A partir de la descripción de puestos, y una vez relevados aquellos perfiles que deben cubrirse, es necesario dotar a la organización de nuevos recursos. Hasta el momento, la detección de la necesidad de cubrir vacantes en la empresa bajo estudio surgía a raíz de desvinculaciones del personal (tanto despidos como renuncias por cambios de trabajo o jubilaciones). Así, no era frecuente la incorporación de nuevos recursos surgida de profundos análisis de características y habilidades del personal y de adecuación perfil-puesto. El detalle de las características buscadas en los postulantes, así como las entrevistas y la incorporación final del nuevo empleado estaban a cargo del jefe del área, sin contar con la participación del área de Personal.

La selección e incorporación de nuevos empleados es comúnmente la forma más usada para cubrir vacantes en los puestos. El primer paso para ello consiste en el reclutamiento. A decir de Martha Alles, “*el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de*

*candidatos, de los cuales se seleccionará a uno para ofrecerle el empleo*". Este proceso se debe iniciar brindando información al mercado de recursos humanos sobre el puesto requerido, siendo el mercado interno o externo, es decir, ofreciendo el puesto a empleados propios de la organización o en el mercado laboral general.

Los responsables del programa de gestión de RRHH en la concesionaria deben identificar en primera instancia qué puesto debe cubrirse (mediante la adecuación del perfil-puesto tras la descripción de puestos), luego deben reunir posibles candidatos al puesto y tras su evaluación deben "conquistar" al más idóneo. Deben atraerlo puesto que en el proceso de selección la elección es doble, no sólo la empresa elige sino también el candidato debe ser seducido por la propuesta laboral.

Una buena política de reclutamiento de candidatos es aquella que inicia la búsqueda dentro de la misma estructura organizativa, a través de la *promoción interna* (implica tanto ascensos como traslados entre áreas). La empresa de análisis cuenta con la ventaja competitiva de ser una organización con una gran planta permanente de empleados, la mayoría de una antigüedad promedio de 6 años, que representan una gran base de datos para la selección de nuevos perfiles.

Entre los beneficios de comenzar la búsqueda laboral dentro del mercado de recursos humanos de la empresa se hallan: el empleado ya conoce a la empresa, sus valores, sus normas y procedimientos de conducta general (ya ha hecho propia la cultura organizacional); los procesos operativos generales de la empresa ya son familiares para el empleado; se tienen referencias directas de la forma de trabajo del empleado y sus hábitos de conducta; se fomenta la sana competencia laboral y se incrementa la motivación de los empleados; es un proceso de búsqueda más económico y rápido. Además, los procesos de promoción interna generalmente crean vacantes en niveles jerárquicos más bajos, los cuales son más económicos y rápidos de cubrir.

La concesionaria ha utilizado este método de selección en diversas ocasiones. Se cita como ejemplo algunos casos recientes: tras la incorporación de un administrativo para el área contable, dedicado a conciliaciones bancarias y de cuentas corrientes, su rendimiento laboral no era el esperado. Ante la alternativa de desvincularlo, se optó por darle una oportunidad en otra área necesitada de recursos humanos, como administrativo de ventas de planes de ahorro. Si bien sus tareas también eran de índole administrativa, principalmente debía atender al público con un perfil marcadamente comercial.

Este cambio fue positivo tanto para la empresa como para el empleado. El área de Administración de Ventas de planes de ahorro logró cubrir su vacante de personal de manera rápida y sin costos extra de reclutamiento y selección; el departamento de Administración, si

bien quedó con un puesto libre a cubrir, ganó en clima laboral; y el empleado mejoró su desempeño en un puesto acorde a sus habilidades y capacidades.

El segundo caso es similar al anterior, siendo un vendedor de planes de ahorro trasladado al staff de ventas tradicionales, el cual debía ser aumentado en cantidad. Si bien los perfiles de vendedor de cada área comparten ciertas características generales, cada puesto requiere habilidades y capacidades distintas, orientados a clientes y mercados diversos. Las características y cualidades personales, así como las habilidades de ventas del colaborador se ajustaban a la descripción del perfil de vendedor tradicional, quedando demostrada la ventaja de este cambio en el incremento del volumen de ventas del empleado al mes siguiente del movimiento interno.

Ambos casos refieren a traslados de personas entre áreas, mientras que el ejemplo que sigue referencia un ascenso. Tras la desvinculación del Encargado de Ventas de Planes de Ahorro, se debía cubrir con urgencia ese puesto jerárquico. Un proceso de selección tradicional, es decir mediante rondas de entrevistas con los postulantes seleccionados, sería demasiado costoso y tomaría tiempo. Sin embargo, se le dio una oportunidad al Encargado de Administración de Ventas, un empleado con 2 años de antigüedad en la empresa. Si bien su puesto anterior tenía un perfil diferente, orientado a la gestión administrativa, la experiencia de trabajo previa (fue vendedor en sus inicios), la capacidad de liderar equipos y su compromiso con la empresa lo convirtieron en el candidato ideal. De esta manera, a través de la promoción interna, se logró cubrir una vacante de manera rápida y efectiva, descubriendo un líder talentoso dentro de la organización.

En caso de no contar con los recursos necesarios dentro de la organización, se debe proceder a ampliar la búsqueda al mercado laboral. Las fuentes de obtención de prospectos son numerosas y varían en costos y tiempos de selección. Para optar por alguna de ellas (o una combinación de varias) será necesario tener en cuenta el tipo de perfil a cubrir: un puesto jerárquico, operativo o de asesoría, la cantidad de vacantes a cubrir, la urgencia y el presupuesto del que se dispone para afrontar un proceso de selección.

Las fuentes más comunes de búsqueda de personal son: bases de datos de CV, recomendaciones de empleados y compañeros del sector, publicación de avisos en periódicos y consultoras y agencias de Recursos Humanos.

Cada una de ellas tiene ventajas y desventajas, a saber:

- Las *bases de datos* de postulantes es una de las primeras fuentes a las que se suele recurrir. Normalmente, las empresas tienen un archivo de postulantes que han presentado sus CV espontáneamente o para cargos específicos vacantes en el pasado. La organización bajo estudio tiene una nutrida base de datos de perfiles diferentes, pero suele suceder que en esta empresa en concreto la mayoría de los CV son de puestos



operativos de nivel básico o no están actualizados, por lo que la búsqueda de referencias y actualizaciones de los postulantes es un proceso largo y dificultoso. Es de utilidad en las búsquedas de, por ejemplo, técnicos mecánicos, ya que las características operativas requeridas por dicho perfil no requieren ser actualizadas con gran periodicidad.

- Los empleados actuales de la empresa suelen *recomendar* a amigos o conocidos, los posibles candidatos, cuando se enteran de las vacantes. Para el empleado, representa una sensación de “co-responsabilidad” por esa persona y ante el presentado, lo cual puede reforzar el compromiso de ambos para con la organización. Es un método rápido y económico de selección de personal, pero el componente subjetivo a la hora de las referencias personales y laborales es un factor de riesgo en la objetividad de la selección. Este método es uno de los más utilizados para puestos de nivel operativo en el caso concreto de la concesionaria.
- Los *avisos* publicados en diarios y sitios web cuentan con la ventaja de ser de llegada masiva a grandes mercados laborales, es una de las primeras fuentes a las cuales recurren los postulantes para comenzar su búsqueda laboral. Sirven para reclutar postulantes tanto a puestos operativos como de nivel medio, aunque es uno de los métodos menos rápidos. Transcurre mucho tiempo desde que se detecta la necesidad de cubrir un puesto hasta que efectivamente ingresa el nuevo empleado, es un proceso largo con varias etapas (redacción y publicación del aviso, recepción de CV, análisis y búsqueda de referencias de los postulantes pre seleccionados, entrevistas y selección final), aunque es uno de los más utilizados por su amplia base de CV sobre la cual seleccionar numerosos potenciales y elegir.
- El método de selección de personal a través de *Consultoras* es, finalmente, uno de los más caros. Este método requiere de un trabajo en conjunto con los asesores de las consultoras en la definición del perfil, la recepción de CV, la selección de los mejores postulantes, las entrevistas y evaluaciones y, por último, el reclutamiento del mejor candidato. Normalmente, este método de selección es utilizado para cubrir vacantes de puestos jerárquicos de línea media o altos ejecutivos. La selección de perfiles mediante consultoras reporta cierta seguridad en la adecuación perfil-puesto, dado que el proceso es realizado bajo la guía y supervisión de profesionales de Recursos Humanos.

Finalmente, estos últimos años se ha ido gestando una nueva herramienta de búsqueda y selección. Se utilizan como soporte las nuevas tecnologías de la comunicación, desarrollando a gran escala sitios web de selección de personal. En estas páginas, los interesados en conseguir empleo cargan sus CV para formar parte de la base de datos a la cual tienen acceso las empresas

suscriptas. Es una interesante forma de obtener prospectos para la selección de nuevos empleados, dado que agiliza los tiempos de búsqueda y disminuye los costos del proceso.

Una vez ya seleccionado el recurso nuevo, se debe cumplir con los requisitos legales de incorporación. En este nivel, la concesionaria cuenta con la ventaja de conocer y aplicar la normativa legal en cuanto a exámenes preocupacionales de ingreso, análisis de referencias financieras y judiciales y documentación de ingreso ante AFIP. En este punto, para la empresa ha culminado el proceso de selección y el empleado está listo para comenzar a trabajar.

En función de lo observado, es que se sugiere que el proceso de selección para la concesionaria incorpore una etapa final, la *Inducción*. Esta pequeña secuencia dentro del proceso mayor de selección de personal involucra el seguimiento del nuevo empleado durante sus primeros tiempos de trabajo. Es importante realizar el seguimiento del ingresante dado que permite evaluar la incorporación y determinar si el recurso cumple con las expectativas del puesto. En caso de no ser adecuado, es factible capacitarlo o incluso cambiarlo en las etapas iniciales del proceso sin perder mucho tiempo ni dinero. Además, para el empleado que ingresa representa un buen comienzo en su nuevo empleo, reconociendo el interés de la empresa en su adecuado desarrollo y motivación.

El proceso de inducción puede variar en complejidad y nivel de detalle de acuerdo al puesto, el nivel jerárquico del mismo y los tiempos; en líneas generales debe constar de los siguientes pasos:

- Presentación de la organización, nombre comercial y/o de fantasía, razón social;
- Breve descripción de la actividad principal de la empresa, así como también mención de actividades secundarias o esporádicas realizadas;
- Mención de empresas relacionadas o pertenecientes al grupo empresario-económico;
- Recorrido físico por las instalaciones de la empresa, destacando las áreas y personas con las cuales el ingresante tendrá mayor contacto en sus primeros meses de trabajo;
- Presentación de los superiores directos (en caso de no haberlos conocido en las entrevistas de selección) y personas directamente relacionadas con el puesto cubierto;
- Descripción de las obligaciones generales de los empleados de la organización (horarios de ingreso y egreso, régimen de ausencias y tardanzas, lugar de trabajo) y recordatorio de los beneficios y compensaciones ofrecidos en la entrevista de selección (obra social disponible, asignaciones por transporte y viandas), esquema de remuneraciones;
- Llenado de documentación de ingreso (ficha de datos personales, copias de documentos de identidad y partidas de matrimonio/nacimiento de hijos, baja de AFIP/acta de desvinculación del trabajo anterior si estaba trabajando en relación de dependencia, declaración de domicilio).

Un muy buen elemento de trabajo para las inducciones es el *manual de inducción*. Esta herramienta es útil tanto para el empleador como para el ingresante, dado que deja por escrito todos los aspectos a tener en cuenta a la hora de comenzar a trabajar, evitando posibles malentendidos y olvidos. Se debería redactar un manual de inducción para cada puesto descrito, que incluya breves descripciones de aspectos organizacionales, comunes a todos los puestos de trabajo, así como también especificaciones de cada perfil. En el anexo Dse presenta un ejemplo de manual de inducción para ingresantes al puesto de Vendedor de Planes de Ahorro, preparado para la organización de estudio.

La etapa final del proceso de reclutamiento de un nuevo empleado supone un seguimiento a través de los primeros meses de trabajo y la evaluación del ingresante. De acuerdo a los requerimientos del puesto, es conveniente que el ingresante comience su período laboral con las capacitaciones técnicas correspondientes, preferentemente dictadas por su superior directo, dado que es él quien posteriormente deberá evaluar su desempeño.

Una vez finalizada esta etapa, en donde el integrante toma conocimiento de todos aquellos documentos y procesos necesarios para su tarea diaria, comienza el desempeño del rol por medio de prácticas bajo supervisión. Es interesante, en este momento, asignar un “coach” o monitor al ingresante para que monitoree sus operaciones y responda las dudas que puedan surgir en la práctica, mejorando el proceso de aprendizaje. Normalmente, se designa como monitor a un compañero de área que haya desempeñado la tarea con anterioridad, o que habitualmente la haga (en casos donde se incorpora personal para un mismo puesto, por ejemplo, dos personas para el puesto de cajero).

Con el transcurso de las semanas, el ingresante debería paulatinamente ir trabajando ya sin supervisión personalizada, a fin de poder evaluar su desempeño. Se propone realizar una primera evaluación a los 45 días desde el ingreso, en donde el responsable del área, el coach y el responsable de Recursos Humanos compartan impresiones respecto al nuevo empleado. Las conclusiones obtenidas deben ser comunicadas al ingresante, para que éste pueda ratificar o rectificar la metodología de trabajo.

Tras esta evaluación, es conveniente realizar un segundo y definitivo análisis del ingresante y su desempeño, a los 75-80 días del ingreso, comparando su trabajo con lo estipulado en la descripción del puesto y el manual de inducción. Los resultados de este análisis determinarán si la persona seleccionada cumplió con las expectativas de la empresa o no, es decir, orientarán la decisión de emplear definitivamente al ingresante, o comenzar nuevamente el proceso de búsqueda y selección a fin de cubrir el puesto.

### 3.2. Entrenamiento

Si se retoma lo expuesto al momento de analizar las descripciones de puestos y su adecuación con los perfiles existentes, el resultado del análisis puede arrojar alguna de las siguientes opciones:

- Que la persona que ocupa la posición sea la adecuada; en cuyo caso sólo se debe proceder a comunicarle la nueva descripción del puesto.
- Que la persona que ocupa la posición no sea la adecuada, por lo cual deberá ser reubicada (en caso de que el nivel de la persona exceda los requerimientos del puesto) o desvinculada (si su nivel no es el adecuado para ningún puesto dentro de la organización).
- Que la persona sea la adecuada, pero requiera formación para mejorar o adquirir ciertos conocimientos o desarrollar ciertas competencias.

Es este último caso el que se desarrollará a continuación. En esta situación, el recurso con el que cuenta la organización es valioso para el puesto que está desempeñando, pero requiere refuerzos en conocimientos o competencias a fin de lograr su máximo desempeño en su puesto de trabajo.

Asimismo, el entrenamiento de los empleados debe formar parte de las prácticas habituales de la empresa como una política más dentro de la planificación del área de Recursos Humanos. El entorno cambiante de las organizaciones exige que los empleados estén permanentemente actualizados en los conocimientos, habilidades y competencias requeridos para un puesto. Las demandas de clientes, proveedores, gobierno y asociaciones civiles y profesionales que se vinculan a las redes organizacionales no permiten que una empresa quede estanca en el tiempo y en los conocimientos brindados a su fuerza laboral.

El entrenamiento forma parte del proceso de desarrollo de las personas dentro de las organizaciones, y a decir de María Chiavacci, *“entrenar es enseñar, hacer que alguien aprenda algo, y educar, desarrollando sus facultades intelectuales, físicas y sensitivas, tendiendo a perfeccionar al hombre para su carrera o para que sea más productivo en su cargo”*. El propósito de todo entrenamiento es que el empleado mejore su rendimiento y motivación a través de capacitaciones, actualizaciones, adiestramiento y especializaciones.

En el caso puntual de la empresa objeto de análisis, la Dirección de la compañía considera las actividades relacionadas con la capacitación del personal de manera esporádica. Normalmente, son dos las situaciones en las cuales los empleados del grupo económico reciben acciones concretas de entrenamiento. La más común se da cuando un empleado puntualmente solicita asistir a algún curso de capacitación o perfeccionamiento de alguna temática relacionada a su área de trabajo. En estas ocasiones, la concesionaria costea el

curso (en el caso de que sea rentado) y permite que el empleado realice el curso dentro de la jornada de trabajo.

El otro caso se da en las áreas de venta y servicio. Tal como se describió anteriormente, fábrica monitorea a sus concesionarias de manera permanente a nivel nacional en cuanto a la calidad del servicio que brindan. Así, y de acuerdo a los cambios en el mercado y en los productos, la casa central establece una serie de cursos y capacitaciones obligatorios para el personal involucrado en dichas áreas. Periódicamente, en el área comercial, la fuerza de ventas debe cumplir con los cursos sobre nuevos productos o mejoras en ellos. Por ejemplo, con el lanzamiento de la nueva línea de productos de la marca, todos los vendedores de las modalidades tradicional y plan de ahorro debieron rendir y aprobar los cursos brindados por casa central antes de poder vender estas nuevas unidades. En estos casos, dado el número de integrantes de la fuerza de ventas y el tipo de entrenamiento requerido (capacitación en conocimientos que el puesto de trabajo exige), los cursos son de tipo on-line, en contacto permanente con fábrica en Buenos Aires.

Respecto al área de servicio, sus necesidades de entrenamiento van de la mano con el lanzamiento de nuevos productos. En cuanto sale al mercado una nueva versión de los vehículos ofrecidos, es necesario que los mecánicos y asesores de servicio reciban actualizaciones de las unidades, su nuevo equipamiento y/o mejoras en el rendimiento. Además, las personas encargadas de la gestión de garantías reciben capacitación permanente sobre los procesos de reclamo, validez y reconocimiento de las mismas. En estas oportunidades, los cursos son de tipo presencial en la sede de la fábrica en Pacheco, Buenos Aires.

Si bien se observa que existen acciones tendientes a fortalecer el entrenamiento de los empleados, es necesario avanzar más en este aspecto desarrollando un *plan de entrenamiento*. El hecho de que se diseñe un cronograma anual o semestral con actividades de capacitación y aprendizaje dota a la actividad de entidad propia y la posiciona como una de las tareas estratégicas a la hora de mejorar la gestión de recursos humanos.

El primer paso en esta dirección consiste en detectar las necesidades de entrenamiento. Estos síntomas pueden aparecer en cualquier instancia de la Gestión, desde el análisis de adecuación perfil-puesto hasta las evaluaciones de desempeño, pasando por la necesidad manifestada por el propio empleado. El diagnóstico de la situación debe contemplar si estas necesidades afectan el logro de los objetivos de la organización, si generan problemas en la producción, en las relaciones interpersonales y en los índices de gestión.

El paso siguiente es el desarrollo de la planificación del entrenamiento en función de las necesidades detectadas. En este punto, el mercado ofrece numerosas alternativas de capacitación para empresas dependiendo de lo que cada perfil y persona requiera. Dentro de este punto es importante asignar un presupuesto. Uno de los temas que más preocupa a los empresarios es el

costo de los cursos de capacitación, dado que existe el antiguo concepto de que ‘los cursos de capacitación son un gasto innecesario’. Sin embargo, actualmente existen programas de apoyo al entrenamiento y especialización de los recursos humanos que brindan muchas facilidades para las empresas. En Argentina, uno de los programas más difundidos es el “Régimen de Crédito Fiscal para la Capacitación”. Este beneficio, otorgado por el Ministerio de Industria de la Nación, permite a las PyMES obtener reintegros por sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos.

Al respecto, la concesionaria ha accedido a este beneficio por su calidad de Pequeña y Mediana Empresa, propiciando el desarrollo del personal del área de Marketing mediante cursos de perfeccionamiento en nuevas tecnologías de comunicación. Sin embargo, la herramienta no es explotada en su totalidad mediante un cronograma anual de capacitaciones.

La planificación debe responder las siguientes preguntas:

- ¿A quién entrenar? (detección de necesidades puntuales y concretas)
- ¿Cómo entrenar? (mix de métodos, cursos y capacitaciones)
- ¿En qué entrenar? (contenidos del entrenamiento, objetivos a cumplir)
- ¿Dónde entrenar? (en la empresa, fuera de ella, on line)
- ¿Cuándo entrenar? (antes del ingreso , durante la jornada laboral, al final, en francos)
- ¿Cuánto entrenar? (duración y repeticiones de los entrenamientos)
- ¿Quién entrenará? (depende si es entrenamiento para empleados operativos o ejecutivos)

Una vez organizado el esquema de capacitaciones para el personal de la empresa, es necesaria su implementación. Muchas empresas argumentan que no generan programas de entrenamiento porque los empleados no asisten a las actividades planificadas, o concurren con mala predisposición. En estos casos, el alto grado de inasistencias o disconformidades responde a fallas en la implementación de los cursos. Entendiendo que el entrenamiento de los Recursos Humanos enriquece el valor agregado de este activo intangible, el área de Personal debería planificar las capacitaciones dentro de las jornadas de trabajo, como un requisito más para cumplir con el perfil del puesto.

La predisposición de los empleados respecto a las actividades de entrenamiento mejora si las mismas se realizan dentro de su jornada laboral de trabajo, preferentemente en las instalaciones de la empresa. Además, estos factores reducen los costos de la implementación y acortan los plazos de ejecución. Las alternativas para llevar a cabo el entrenamiento son numerosas y adaptables a cada necesidad concreta. Por ejemplo, en casos en los cuales el presupuesto para capacitaciones sea acotado, es factible realizar perfeccionamientos y

actualizaciones in company, dictados por personal propio de la empresa (por ejemplo, en los casos en que es necesario perfeccionar el manejo del sistema informático). Otra opción muy utilizada actualmente son los cursos on line; de hecho la empresa bajo análisis los ha implementado en relación a lo exigido por fábrica. Finalmente, otro método de capacitación usado recurrentemente en la empresa es la rotación de funciones y la asunción de tareas de asistente. Este punto tiene vinculación directa con el desempeño y la planificación de carrera de los puestos organizativos.

Es importante incluir en el programa de entrenamiento de la empresa acciones orientadas a la evaluación de las capacitaciones. El control de los conocimientos adquiridos es necesario para la planificación de acciones futuras, así como para corroborar la eficacia de los cursos y capacitaciones en cuanto al desarrollo del empleado.

Dependiendo del tipo de entrenamiento brindado, es posible evaluar su eficacia en 4 aspectos básicos:

- *Reacción*: los empleados motivados y conformes con el entrenamiento reaccionan positivamente en su trabajo. Sin embargo, una reacción positiva no garantiza un entrenamiento exitoso hasta tanto la misma se transforme en comportamientos mejorados que logren buenos resultados.
- *Aprendizaje*: es útil evaluar el aprendizaje antes y después del entrenamiento, a fin de reconocer o no mejoras. También es bueno comparar resultados entre empleados de similares características, aptitudes y conocimientos, cuya única diferencia sea el entrenamiento recibido por parte de un grupo de ellos.
- *Comportamiento*: el mejor indicador de la eficacia de un entrenamiento es la modificación de las conductas y hábitos de trabajo. El propósito del entrenamiento es aplicar lo aprendido al puesto.
- *Resultados*: algunos indicadores de gestión son los más sensibles a la hora de reflejar los cambios producidos a raíz de un buen programa de entrenamiento. Disminución de los índices de rotación, reducción de costos, mejoras en la productividad y rentabilidad, saneamiento del clima organizacional, disminución de quejas son algunos de los criterios medibles a este fin.

Si bien puede parecer que las necesidades actuales de entrenamiento están cubiertas tras la ejecución y evaluación de los ejercicios de entrenamiento, la velocidad de los cambios del entorno transforma estas necesidades en “necesidades permanentemente insatisfechas”. Una organización debe contemplar al entrenamiento como una actividad planificada, sistemática y permanente; un buen sistema de **entrenamiento** persigue generar *reacciones* positivas en los

empleados a fin de facilitar el *aprendizaje* de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades, transformando este aprendizaje en *comportamientos* concretos que se orienten a la mejora de los *resultados* de desempeño.

#### **4. COMPENSACIONES: COMPENSACIONES DINERARIAS Y NO DINERARIAS, GRATIFICACIONES ESPECIALES, RECONOCIMIENTOS POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Las personas, una vez que atraviesan el proceso de selección y son reclutados por la organización, entran en una relación de intercambio de recursos con la misma. En esta relación prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio. La organización evalúa al empleado en función de su desempeño y su adecuación al perfil del puesto que ocupa. Los empleados evalúan los factores extrínsecos e intrínsecos a ellos para determinar su satisfacción con la situación actual.

De esta manera, la forma en la cual los empleados son reconocidos por su trabajo debe contemplar un plan de *compensaciones integral*. Es decir, las personas esperan que la organización las valore y las retribuya más allá de las compensaciones de ley. De acuerdo a la teoría de las necesidades de Maslow, una vez que los empleados han logrado satisfacer sus necesidades básicas fisiológicas (alimentación, descanso, vestimenta) y de seguridad (empleo, vivienda, salud), buscan avanzar en la satisfacción de las necesidades personales de pertenencia (amigos, vínculos sociales), reconocimiento (respeto, éxito, autoestima) y autorrealización (resolución de problemas, moralidad, creatividad, autodesarrollo). Es por eso que la empresa, como parte de su política de Recursos Humanos como activo intangible, debería incluir un programa de compensaciones compuesto por tres elementos:

- ⌘ Remuneración base: salario regular estipulado por ley, que recibe el empleado por realizar su trabajo normalmente;
- ⌘ Remuneración variable: componente variable asociado al desempeño o la productividad, puede ser medido a través de metas y resultados individuales y/o grupales;
- ⌘ Beneficios: facilidades que la empresa ofrece a sus empleados para ahorrarles preocupaciones y esfuerzos, independientemente de lo establecido por la ley o los convenios colectivos de trabajo.

Es importante recordar que, si bien la organización debe garantizar que sus empleados se sientan debidamente reconocidos por el trabajo que realizan, el objetivo primordial de toda empresa es el fin lucrativo. Es decir, al desarrollar políticas de remuneraciones se debe considerar el concepto de *equilibrio*: por un lado, pagos equitativos, por el otro, mantener competitiva a la compañía. Remunerar adecuadamente a la fuerza de trabajo representa



establecer políticas uniformes de compensaciones, que permita a la empresa tener un adecuado margen de ganancias contando con un apropiado clima laboral.

Al establecer políticas de remuneración integral, se debe considerar que la empresa busca atraer, retener y motivar a los empleados más calificados. Como las remuneraciones base y variables son similares en el mercado e incluso en la misma industria (sin ir más lejos, las empresas pertenecientes a la misma industria comparte el convenio colectivo de trabajo), las organizaciones deben destacar los beneficios como valor intangible que permiten marcar una diferencia y crear una **ventaja competitiva** en el mercado. Si se considera que los recursos humanos forman parte del activo intangible de la empresa que la hace competitiva, se debe entender que el mercado de este recurso es un mercado también competitivo. Los buenos empleados que una empresa necesita, deben sentirse atraídos por la misma.

Por eso, la empresa debe ofrecer beneficios percibidos por los empleados como únicos en el mercado y/o rubro. Los empleados deben sentir que no podrían conseguir un paquete de compensación integral en el mercado que nivela el paquete recibido en la empresa actual, facilitando de esta manera la retención de empleados y la atracción de nuevos empleados.

Para poder tomar las decisiones más adecuadas sobre la remuneración base del personal es necesario, primero, plantear qué objetivos se persiguen con la administración de la compensación. Principalmente, y coincidiendo con los objetivos organizacionales, el área de Personal de toda empresa debe tener en cuenta las siguientes metas:

- Equidad interna

La equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre su aporte a los fines de la empresa como fuerza de trabajo, y lo que considera una compensación justa a esos aportes, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. En la medida en que el personal percibe diferencias entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y, en esas condiciones, es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo. Además, con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, disminuyendo su rendimiento y desarrollo laboral.

- Competitividad externa

Al considerar a las personas como activos competitivos, la empresa debe buscar tal recurso en el mercado laboral para cubrir lo que exige su estrategia de negocio. Así, independientemente de cómo se haya estructurado la escala salarial interna de la organización, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esta situación ocasiona que las

empresas tengan que decidir políticas de remuneraciones que sean competitivas con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico.

En concreto, el nivel de compensación al personal depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite la empresa y de las características de los recursos (capacidades, experiencia, conocimientos técnicos, formación profesional) que se requieren para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en el mercado. Así, para administrar la competitividad de las prácticas de remuneraciones, la empresa necesita tener información sobre las políticas de compensaciones vigentes en el mercado laboral y en las empresas del sector.

- Desempeño superior del personal

Toda planificación de remuneraciones tiene como meta, dentro de la función económica de la empresa, maximizar la ganancia de su recurso: el recurso humano. Por ello, una adecuada definición de compensaciones se orienta a lograr que el desempeño del personal crezca y sea superior a lo largo del tiempo. La gestión de las compensaciones, para que logre desarrollar al máximo el potencial y desempeño de cada empleado, debe considerar los siguientes aspectos críticos: generar un sistema de remuneraciones equitativo y razonable, percibido como justo por los empleados; mantener la competitividad de la empresa respecto a la industria con la oferta de remuneraciones ofrecida al mercado laboral; despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización, promoviendo el compromiso y la satisfacción de los empleados.

#### **4.1. Remuneración base**

Determinar la remuneración base para todo el personal de la empresa es una tarea que, a priori parece ser sencilla. Sin embargo, y considerando que este elemento de la compensación es el que comparten todos los puestos similares, no parece tarea tan simple. Es necesario establecer una escala objetiva de remuneraciones base en función de criterios de equidad y justo pago.

El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva al aumento de su recompensa monetaria. El problema sin embargo reside en que los empleados no sienten que exista tal relación y creen que las escalas de remuneración base se sustentan en la edad, el desempeño en años previos, y también en criterios subjetivos como la suerte o el favoritismo.

En el caso concreto de la empresa objeto de análisis, el sistema de remuneraciones se consolida en función de la escala salarial determinada por el sindicato. De acuerdo a la actividad principal desarrollada por la empresa, la concesionaria se vincula al Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor(S.M.A.T.A.), sindicato que presenta una escala salarial determinada para cada categoría de trabajo. Dichas categorías están definidas en el convenio

colectivo de trabajo, y representan descripciones amplias de categorías, generales para todas las empresas vinculadas a la industria automotriz. Como política de compensaciones a nivel global, la Gerencia General siempre ha establecido la remuneración base de su fuerza de trabajo en función de dicha escala.

Existen numerosos métodos para determinar cuánto pagar a cada empleado por su remuneración base. Algunos consideran los valores de mercado para los puestos, y partiendo de encuestas de sueldo se determina un rango de remuneraciones en función del nivel de desempeño esperado por puesto. Sin embargo, estos métodos suponen una cierta equidad en la distribución de tareas y responsabilidades que permite remunerar de manera similar a puestos similares.

En el caso concreto de este trabajo, por contar la empresa con una estructura de PyME y organización familiar, normalmente influyen otros criterios subjetivos a la hora de distribuir responsabilidades. Esta organización genera distorsiones en la comparación de puestos similares, por lo que suele suceder que ante el mismo puesto, las remuneraciones no son similares a las del mercado. Por ejemplo, dos personas que ocupen el puesto descrito en el análisis de puestos como “analista administrativo”, en la realidad desarrollan tareas diferentes, con distintos grados de exigencia y responsabilidad: uno prepara informes de gestión para presentar a la Gerencia General, mientras que el otro realiza conciliaciones bancarias y análisis de cuentas contables. Si bien la información que brindan ambos es útil y necesaria, el hecho de que el primero es “la cara visible” ante la Gerencia General le otorga al puesto una presión y responsabilidad adicional. Así, remunerar a estas dos personas de igual manera, según los valores generales de mercado, puede ser poco equitativo y altamente desmotivante.

En este sentido, otros criterios de pago se orientan hacia las remuneraciones de acuerdo al contenido de responsabilidad del puesto. Una vez desarrollada la descripción de cada puesto, es necesario valorar las responsabilidades de cada uno, para poder realizar un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna de la empresa, como de la competitividad externa de sus prácticas de compensación. De esta manera, es posible remunerar a los recursos en función de su desempeño y cumplimiento de objetivos. La valuación de las responsabilidades puede realizarse mediante el *método de jerarquización*. Los métodos de jerarquización, son los más simples y fáciles de aplicar, y son particularmente aplicables para el caso de las PYMES. El proceso de jerarquización consiste en comparar, globalmente, los diferentes puestos de la organización y construir una jerarquía en la que los puestos se ordenan del más importante, al menos importante.

La tarea a desarrollar concretamente para las concesionarias, partiendo de la definición de puestos, la *jerarquización* de los mismos. La jerarquización de cada perfil implica que se

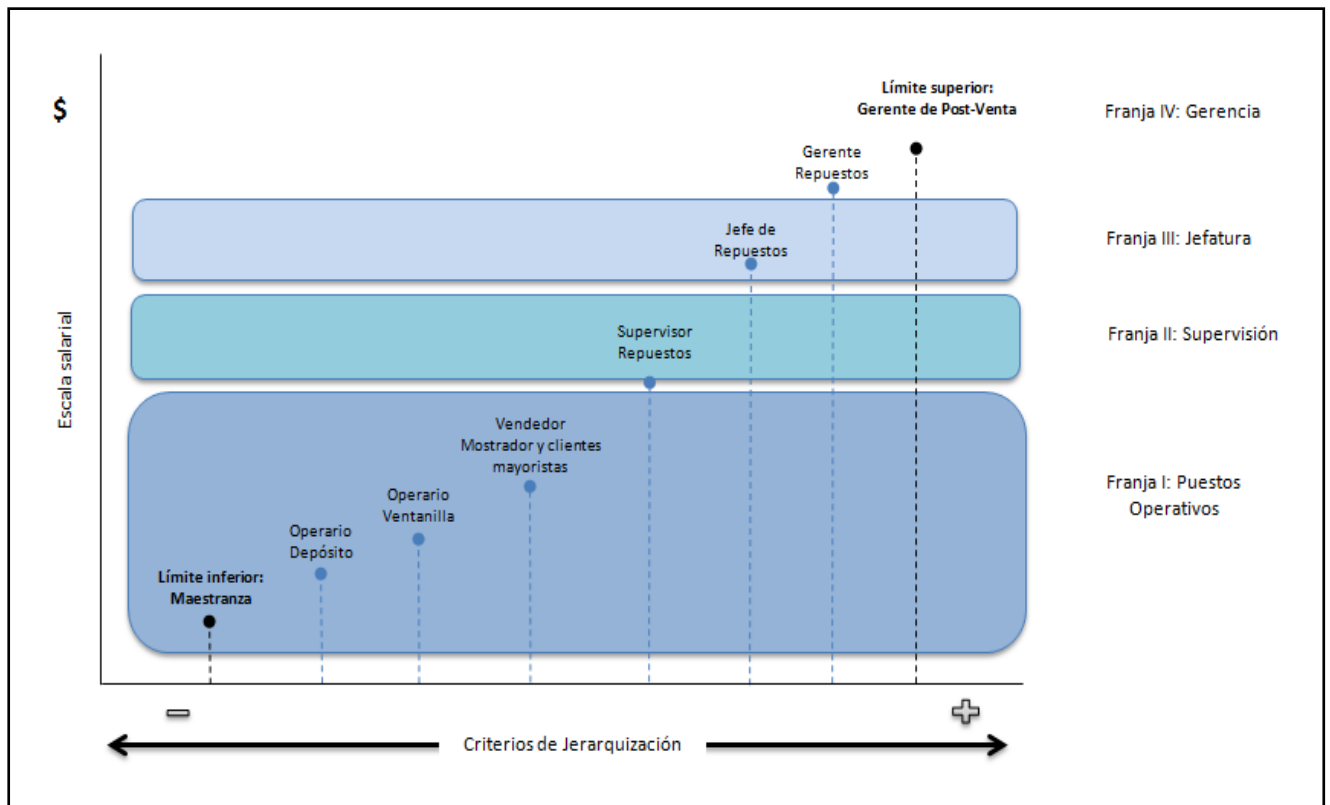
defina, por áreas y sectores, qué puestos están dentro de cada categoría establecida por convenio, los límites salariales de cada categoría (en caso de diferir de la escala salarial sindical) y los criterios de movilidad entre ellas.

Por ejemplo, para el área de Repuestos es posible jerarquizar los puestos en función de las tareas desarrolladas y los perfiles descritos. La escala salarial de S.M.A.T.A. establece 5 categorías para el área de servicios; sin embargo, existen actualmente 3 puestos definidos en el área de repuestos: Jefe de repuestos, Vendedor y Operario de Depósito. Con la jerarquización de los puestos, se establece cuáles de ellos están dentro de cada categoría, y qué posibles puestos pueden desarrollarse para un futuro crecimiento estructural del sector.

De acuerdo a la escala salarial de S.M.A.T.A. (Anexo E), y en función de las definiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo n° 596/10 celebrado con A.C.A.R.A., de las 5 categorías para el área de Servicios, las 3 primeras (Ayudante Servicios, Experto en Servicios y Especialista en Servicios) corresponden a puestos operativos dentro de la estructura. Los niveles de Especialista Superior en Servicios y Especialista Múltiple Superior en Servicios ya pertenecen a niveles de Jefatura y Supervisión, pues tienen personal a cargo y mayores responsabilidades de asesoramiento y control.

Para la jerarquización de los puestos, se debería considerar el puesto de Maestranza como límite inferior de la escala salarial, dado que este perfil puede abarcar por convenio tareas del área de Servicios (por ejemplo, ser empleado de depósito herramental), aún cuando no pertenezca estructuralmente a ella. De acuerdo a la organización de la concesionaria, en su organigrama se refleja el puesto de Mantenimiento bajo la supervisión directa del Gerente de Post-Venta, por lo que representa un adecuado límite inferior en la jerarquización de los puestos de Repuestos. Siguiendo este mismo criterio, lógicamente el límite superior lo establece el perfil Gerencial del responsable del área: Gerente de Post-Venta.

Gráfico 1. Jerarquización de puestos. Ejemplo área de Repuestos



Fuente: Elaboración propia

Para el caso concreto de las empresas automotrices, el convenio establece que los puestos gerenciales no pertenezcan a las categorías señaladas. Es decir, el cargo de gerente se encuentra fuera de convenio, por lo que su remuneración base se negocia al momento de la incorporación en función de los valores de mercado y teniendo como límite inferior la referencia de la máxima categoría de la escala salarial (Especialista Múltiple Superior en Servicios).

Si se vinculan las descripciones de puestos sobre las tareas concretas que se realizan en la empresa, es posible observar lo siguiente sobre los tres perfiles vigentes:

- El Jefe de Repuestos debería encontrarse dentro de la franja III, correspondiendo su remuneración base con la mejor categoría de la escala salarial; en el caso concreto de la empresa, al no existir el cargo de Gerente de Repuestos, la persona a cargo del área ha asumido mayores tareas y responsabilidades que las inherentes a la jefatura. Así, su remuneración base fue pactada por fuera del convenio colectivo y teniendo en cuenta estas condiciones particulares. En el caso de crear el puesto de Gerente de Repuestos, será necesario incorporar al nuevo Jefe de Repuestos dentro del Convenio, para respetar las diferencias en la jerarquización y remuneración base.

- En función del volumen de trabajo actual y de la estructura de costos del área, las tareas de operario de ventanilla (atención a mecánicos de taller) y mostrador (asistencia al vendedor de clientes minoristas y mayoristas) se encuentran reunidas en una sola persona. Lo recomendable es desdoblar las tareas en dos empleados distintos, no sólo por la importancia de las tareas y su carga horaria (ambas actividades requieren atención inmediata y permanente de clientes y mecánicos), sino también por la diferencia en las responsabilidades y consecuentemente en las remuneraciones (el operario de mostrador con frecuencia actúa como reemplazo del vendedor ante ausencias o vacaciones).
- El caso del vendedor presenta la particularidad de que su remuneración total está compuesta por una parte fija (remuneración base según convenio) y una variable (comisiones sobre las ventas). Este hecho hace que su puesto se encuentre más jerarquizado que los demás, amén de las cualidades especiales que se requieren para poder desarrollarlo con eficacia. Si bien el convenio colectivo establece categorías de ventas, las mismas se refieren a la comercialización de vehículos y venta de repuestos de manera itinerante. Como en la concesionaria sólo se venden repuestos y accesorios dentro del local comercial, el perfil de vendedor de repuestos está encuadrado dentro de la escala salarial de Servicios.

Una vez jerarquizados los puestos existentes y los perfiles posibles de desarrollar, es necesario establecer criterios de movilidad. La definición de criterios se vincula con el desarrollo de carrera planificado para cada puesto y con la evaluación del desempeño obtenido por el empleado, temas que serán desarrollados en los próximos apartados. Es importante definir un conjunto de criterios que sean lo más objetivamente posibles y de evaluación clara tanto para el empleador como para el empleado.

Es posible señalar como primer criterio la movilidad laboral, es decir, cubrir puestos vacantes de mayor jerarquía por ausencia de la persona que ocupaba ese puesto. Este aspecto se define en el *plan de carrera* vinculado a cada sector, teniendo en cuenta la estructura de la empresa, las expectativas de crecimiento de cada área, las oportunidades futuras para nuevas unidades de negocios y la misión de la empresa. Así, en el ejemplo dado para el área de Repuestos, si se decide crear el puesto de Supervisor de Repuestos, este criterio puede justificar la jerarquización del salario del jefe del sector.

Otro criterio factible de utilizar se vincula al desempeño del empleado. Una vez efectuada la evaluación de su desempeño de acuerdo a la descripción de su perfil de puesto, es posible reconocer que su desempeño ha sido superior a lo esperado o requerido como mínimo

aceptable, lo cual puede derivar en una recategorización salarial dentro de la jerarquía del área. Este desempeño debe ser medido y evaluado periódicamente en función a criterios determinados junto con el perfil de puesto.

En algunas ocasiones sucede que, si bien el desempeño del empleado es aceptable y no sobresale de los estándares establecidos, existen características personales del empleado que son valoradas por la empresa. Algunas organizaciones reconocen y recompensan el aporte de los empleados a través de su salario utilizando como criterio la fidelidad o antigüedad en el puesto. Si bien es un criterio algo subjetivo y poco medible, se debe recordar que la gestión de remuneraciones se aplica sobre personas, por lo que la excesiva rigidez, metodicidad y objetividad no aplica en algunas circunstancias.

Finalmente, cabe aclarar que la empresa bajo análisis realiza una política de remuneraciones base en un todo de acuerdo a la normativa legal y laboral vigente, respetando los acuerdos salariales sindicales.

#### **4.2. Remuneración variable**

Si bien es cierto que la remuneración base debe garantizar equidad en las escalas salariales en cuanto a responsabilidades y tareas similares, también es cierto que existen empleados que obtienen mejores resultados que otros gracias a su desempeño y esfuerzo particular. Este hecho debe ser reconocido por las empresas en la planificación de las compensaciones, atendiendo a criterios de justicia y motivación.

En ambientes con igualdad de condiciones y posibilidades de desarrollo para todos los empleados, es justo recompensar a aquellos que obtienen mejores resultados gracias a su esfuerzo, dedicación y capacidad personal. En relación a ello, cuando el personal observa que su fuerza de trabajo adicional es reconocida y retribuida debidamente, encuentra en ello la motivación necesaria para seguir creciendo y trabajar con más ahínco.

La remuneración variable es la porción de la compensación que se le paga al empleado con cierta periodicidad, que depende de los resultados logrados mediante el trabajo en equipo o el rendimiento individual de cada empleado. Aquellas empresas que optan por incorporar a su política de compensaciones las remuneraciones variables, establecen objetivos esenciales para el éxito de la compañía, y la recompensa se vincula a la capacidad del empleado de cumplir con estos objetivos.

Numerosos estudios académicos demuestran que los empleados canalizan su comportamiento hacia la consecución de esos objetivos, cuando se dan cuenta que son controlados y comparados con un estándar. Por eso la empresa debe establecer los criterios de medición a su necesidad y conforme haya establecido las metas de crecimiento. De esta forma el comportamiento del individuo y los objetivos de la empresa se van asimilando.

Este punto resulta fundamental a la hora de establecer remuneraciones variables sobre objetivos organizacionales. Muchas empresas no toman en cuenta que el empleado debe asimilar e internalizar los objetivos para poder cumplirlos de manera satisfactoria, por lo que plantean metas de difícil logro o alejadas de los intereses de los empleados.

Para lograr una remuneración variable exitosa, esta gestión se debe considerar como una situación de “ganar-ganar”, es decir, debe resultar atractiva tanto para la empresa como para el empleado. Así, se requiere un sistema de objetivos que cumpla con estos requisitos (Muraglia, 2014 y Maella 2012):

- Los objetivos deben ser **participativos, democráticos y alcanzables**. El empleado debe percibirlos como un incentivo al alcance de sus posibilidades, de lo contrario perderá todo interés en cumplirlos y dejará de trabajar en pos de esa meta, resultando esta situación desfavorable no sólo para el personal, sino también para la empresa.
- El proceso de evaluación de los resultados debe ser **sencillo** y de fácil comprensión y seguimiento, permitiendo una cuantificación objetiva para que todos puedan seguirlo. Si los empleados son evaluados mediante un sistema complejo y poco claro, sienten que la empresa está ocultando algo o les está abonando una remuneración menor a la correcta; por otra parte, un sistema sencillo permite evaluar los resultados de manera rápida y con bajos costos administrativos.
- El proceso debe ser **flexible**, de modo que permita introducir ajustes cuando sean necesarios. Todo proceso debe ser evaluado permanentemente para poder detectar posibilidades de mejora y correcciones a realizar. Las organizaciones se desarrollan en ambientes cambiantes, por lo que sus objetivos deben adecuarse a estas demandas nuevas. Así, los procesos de evaluación del desarrollo del personal deben contar con la flexibilidad suficiente para adaptarse al cambio de las metas.
- El proceso debe ser **transparente** en los criterios de premiación y aceptado por todos los empleados involucrados en el proceso.

La concesionaria aplica este sistema en varios de sus puestos operativos, especialmente los vinculados al área comercial. Por tradición en la dinámica del sector automotriz, las personas que desarrollan tareas de venta de unidades trabajan con sistemas de remuneración por comisiones. Este caso aplica directamente lo definido con anterioridad: la empresa fija objetivos de ventas mensuales (orientados por los lineamientos comerciales establecidos por fábrica), los cuales deben ser alcanzados por la fuerza de ventas en su conjunto. Dado que la venta tradicional tiene características distintas a la venta por planes de ahorro, el sistema comisional difiere en cada uno de ellos.



- ⌘ Comisiones por venta tradicional: los vendedores cuentan con un límite inferior de remuneración dado por el salario establecido por convenio. Su “sueldo base” está garantizado mes a mes, como retribución por poner su fuerza de trabajo a disposición de la empresa. La remuneración variable está conformada comisiones cobradas sobre las ventas mensuales. Para hacer efectivas estas comisiones, deben cumplirse ciertos requisitos:
  - ✓ Las operaciones de venta deben estar canceladas dentro del mes, es decir, no se comisiona sobre operaciones señadas, la cuenta corriente del cliente debe estar saldada en lo referido a la operación de compra.
  - ✓ Los vehículos deben estar facturados al momento de comisionar, para poder calcular el monto de la comisión sobre el valor de venta neto de IVA.
  - ✓ Los datos del cliente deben estar ingresados al sistema de gestión de la empresa de manera completa.
  - ✓ Fábrica evalúa a la concesionaria de acuerdo al cumplimiento de varios índices, tal como se detalló con anterioridad. En el caso de las áreas comerciales, se requiere que cada vendedor utilice de manera completa el SICOP, Sistema Integrado de Control de Prospectos. Este sistema funciona vía web, y su finalidad principal es la de supervisar la agenda de contactos y prospectos de cada vendedor. Mes a mes, y vinculados con los objetivos comerciales, Fábrica establece metas de cumplimiento de SICOP (por ejemplo, tener una meta de 3 prospectos diarios de clientes y un promedio de 8 seguimientos diarios). Aquellos vendedores que logren alcanzar las metas propuestas por Fábrica en cuanto al SICOP, califican para cobrar comisiones sobre las ventas concretadas.
- ⌘ Comisiones por venta de planes de ahorro: el caso de las comisiones de vendedores de planes es similar a la venta tradicional, su remuneración variable depende de las ventas concretadas. Sin embargo, y dado que la operatoria de un plan de ahorro difiere de una venta directa, las condiciones para el cobro de comisiones varían. Este proceso está bien detallado en el manual de inducción del perfil de vendedor de planes de ahorro, AnexoD. La concesionaria recibe incentivos por parte de fábrica al tener una cartera de clientes “sana”, es decir sin morosidad en el pago de las cuotas o planes caídos por falta de pago, por eso es importante para la empresa incentivar a los vendedores para que mantengan el contacto con los clientes y no dejen de pagar las cuotas del plan. Así, se utiliza la herramienta de comisiones como parte de la remuneración variable para incentivar a la fuerza de ventas y trasladar el reconocimiento de

fábrica a los empleados (en el caso de que Fábrica apruebe los incentivos por baja morosidad de la cartera).

Otra área en la cual se ha implementado el sistema de compensaciones mixtas (salario base más comisiones) es en la de servicio. A los mecánicos del taller se les abona mensualmente el concepto de “Productividad”, en función de las horas dedicadas a la reparación de unidades. Este concepto no se paga a la totalidad del personal, pues se evalúa mes a mes los resultados individuales en cuanto a órdenes de reparación abiertas y trabajadas.

Se utiliza una planilla de seguimiento diaria de cada empleado, controlando las horas aplicadas efectivamente al trabajo en función de: un objetivo cuantitativo (cumplir con 3,5 horas netas de trabajo los días sábados), de la constancia de ese trabajo (sólo está permitido no cumplir con la pauta diaria de trabajo 2 veces al mes), de la dedicación a la tarea (no debe existir un reingreso de un cliente por un trabajo no terminado o mal realizado) y el compromiso y respeto general (para acceder a la productividad no deben tener sanciones de ningún tipo en el mes). De esta manera, se recompensa el trabajo efectivo, constante y prolijo mediante una suma fija adicional al salario de convenio (este valor se actualiza con la actualizaciones sindicales del salario)

Figura 1. Esquema de Productividad en la concesionaria

Productividad Servicio - TALLER 2015		MAYO																													
MES	MAYO	Lun	04/05/15	Mar	05/05/15	Mie	06/05/15	Jue	07/05/15	Vie	08/05/15	Sab	09/05/15	Dom	10/05																
		Pauta de Trabajo	Productividad d Horaria	Reingresos	Sancciones	Pauta de Trabajo	Productividad d Horaria	Reingresos	Sancciones	Pauta de Trabajo	Productividad d Horaria	Reingresos	Sancciones	Pauta de Trabajo	Productividad d Horaria	Reingresos	Sancciones	Pauta de Trabajo	Productividad d Horaria	Reingresos	Sancciones	Pauta de Trabajo	Productividad d Horaria	Reingresos	Sancciones	Pauta de Trabajo	Productividad d Horaria	Reingresos	Sancciones		
8	Mecánico 1	Pauta	430			430				430				430				430				430				230					
9		Ejecutado	7	474		7.2	564			6.2	414			7.4	474			6.5	504			2.3	186							0	
10		Tareas Grales	0.9			2.2				0.7				0.5				1.9				0.8									
11		Cumple pauta	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
12	Observaciones																														
13	Mecánico 2	Pauta	430			430				430				430				430				230									
14		Ejecutado	9	174		1.8	174			4.8	288			5	300			6.1	366			1.8								0	
15		Tareas Grales	1.5			1.1				0.7				0.3				0.3				0.3									
16		Cumple pauta	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
17	Observaciones																														
18	Mecánico 3	Pauta	430			430				430				430				430				230									
19		Ejecutado	7.8	522		7.5	456			7.5	474			7.7	480			7.6	474			4	252							0	
20		Tareas Grales	0.9			0.1				0.4				0.3				0.3				0.2								0	
21		Cumple pauta	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
22	Observaciones																														
23	Mecánico 4	Pauta	480			480				480				480				480				0									
24		Ejecutado	7.4	474		8.1	504			8.2	522			7.7	552			6.4	486											0	
25		Tareas Grales	0.5			0.3				0.5				1.5				1.7												0	
26		Cumple pauta	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Si bien el concepto de “productividad” permite reconocer a aquellos empleados que trabajan de manera responsable y dedicada, no incluye en su concepto los objetivos de la empresa en cuanto a rentabilidad. Una opción a desarrollar por la empresa es la de delinear un índice que vincule los ingresos del área de servicios (por facturación a clientes o por incentivos

de fábrica) con el trabajo del sector, a fin de reconocer si la mejora en los resultados del área responde al esfuerzo de los empleados.

Finalmente, el verdadero desafío de la empresa es desarrollar un sistema de recompensas variables para aquellas áreas que no generan ingresos directamente, por ejemplo el área de Administración. Suele suceder que los empleados de estas áreas se sienten desmotivados al observar que otros compañeros cobran en su salario montos extras fruto de su esfuerzo personal, vinculado al crecimiento de las ventas o de los incentivos de fábrica. Si bien es cierto que las tareas contables y de gestión administrativa no generan resultados económicos visibles para la empresa (de hecho, muchos empresarios las consideran como sectores que “sólo generan costos”), también es cierto que su trabajo contribuye a que las otras áreas puedan concentrarse en cumplir los objetivos de ventas.

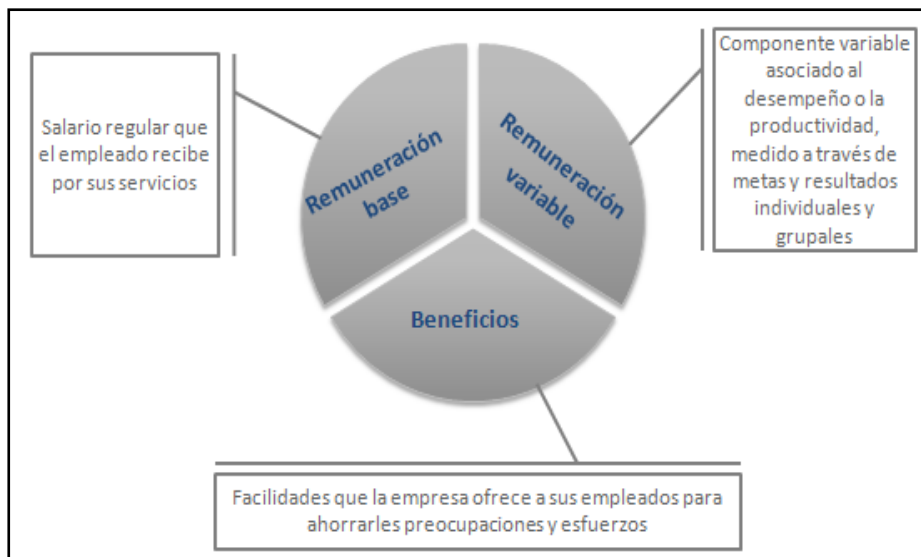
Lo ideal sería, en el proceso de definición de puestos, detallar criterios de evaluación que permitan remunerar a estos trabajadores en función de su esfuerzo personal y el logro de objetivos concretos. De esta manera, todos los empleados de la empresa saben que pueden aumentar su ingreso mensual a través de comisiones e incentivos, fruto de su esfuerzo, capacidad y dedicación personal (o grupal). Por ejemplo, un objetivo puede ser desarrollar propuestas de mejora en los procesos internos de la compañía, que resulten en disminución de costos y tiempos de gestión; en el caso de lograr este resultado, el empleado o el sector administrativo puede acceder a comisiones o incentivos mensuales.

Es importante tener en cuenta que los incentivos y/o comisiones deben desarrollarse para todos los niveles organizativos, desde los puestos operativos hasta los cargos gerenciales. Cumplir con las metas de la organización implica un trabajo colectivo basado en los esfuerzos individuales, por lo que cada puesto debería tener asociados indicadores de desempeño sobre los cuales evaluar los resultados alcanzados y otorgar incentivos. Incentivos por productividad, comisiones por cumplimiento de cuotas de ventas o bonos gerenciales por niveles de desempeño son algunos ejemplos, cada sector debe adaptarlos en función de los objetivos del área.

### **4.3. Beneficios**

Se definió con anterioridad el siguiente esquema respecto a la compensación integral:

Gráfico 2. Componentes de la compensación integral



Fuente: Elaboración propia

Los beneficios son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles preocupaciones y esfuerzos. Estos beneficios constituyen medios indispensables para la retención de la fuerza laboral: la empresa debe apuntar hacia ofrecer beneficios percibidos por los empleados como únicos en el mercado y/o rubro. Los empleados deben sentir que no podrían conseguir un paquete de compensaciones en el mercado que nivela el paquete recibido en la empresa actual, facilitando de esta manera la retención de empleados y la atracción de nuevos empleados, es decir, deben transformar los beneficios en el factor distintivo dentro del mercado laboral.

Muchas veces sucede, sobre todo en las PyMEs, que los empresarios o gerentes se muestran reticentes a la hora de incorporar beneficios a la política de compensaciones. Consideran que todas las acciones y beneficios son erogaciones que afectan su rentabilidad y no representan ingresos económicos, y sólo se limitan a financiar aquellos beneficios exigidos por las leyes laborales y los convenios colectivos de trabajo.

Sin embargo, existe una amplia cantidad de beneficios nomonetarios que no agregan un costo adicional a la organización, pero sí son altamente valorados por los empleados, como por ejemplo descuentos en compra de productos de la empresa, asociaciones en clubes recreativos, tarjetas de beneficios con supermercados o convenios con gimnasios. Es en este grupo de beneficios en los cuales la concesionaria debe trabajar.

Existen **beneficios generales** que aplican para todos los empleados de la misma forma, independientemente del cargo ocupado (por ejemplo liberar al empleado de asistir a trabajar el día de su cumpleaños), y **beneficios específicos** para diferentes niveles jerárquicos (directores, gerentes, jefes) o empleados que cumplen con condiciones específicos establecidos por la

organización, por ejemplo el cumplimiento de ciertos objetivos o empleados con determinada antigüedad en la empresa. En el caso concreto de la empresa, uno de los beneficios específicos consiste en otorgar la cobertura total de la obra social para el personal jerárquico.

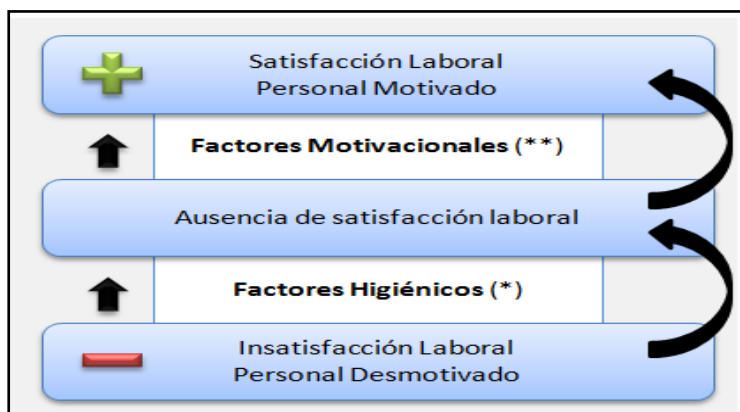
Para definir un programa de beneficios para la concesionaria, es necesario fijar objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización en cuanto al recurso humano, y deben estar alineados a la estrategia de la organización a corto y largo plazo, como por ejemplo:

- reducir la rotación y el ausentismo;
- elevar la moral, la motivación y el clima laboral;
- incrementar la productividad;
- reducir los costos laborales por enfermedades, ausencias y desvinculaciones.

Una vez establecidos los objetivos es necesario determinar cuáles son los beneficios que aportarán mayor satisfacción al personal de cada área. Al respecto, puede resultar de utilidad los conceptos sobre motivación propuestos por Frederick Herzberg. La teoría presentada por Herzberg sostiene que existen factores que conducen a la satisfacción del trabajador en su puesto, mientras que otro grupo de factores diferentes llevan a la insatisfacción. En su estudio, Herzberg detectó que las personas tendían a atribuir las causas de su insatisfacción a agentes extrínsecos (factores higiénicos) como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Sin embargo, parece que factores intrínsecos (factores motivacionales) como el logro, reconocimiento, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Por lo tanto, los superiores y encargados de recursos humanos que busquen eliminar los factores causantes de insatisfacción pueden aplacar a su fuerza de trabajo, pero no motivarla. Si se desea motivar al personal, se debe enfatizar los factores que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes. Herzberg argumenta que la implementación de beneficios motivacionales no tendrá éxito si no se logró eliminar primeramente los factores que causan insatisfacción de antemano.

Gráfico3. Teoría de Herzberg sobre motivación



(\*) Por ejemplo espacios físicos adversos, falta de asistencia médica o inseguridad sobre remuneración.

(\*\*) Por ejemplo planes recreativos, flexibilidad laboral o beneficio para el día de cumpleaños.

Fuente: Elaboración propia

En este punto sería de utilidad realizar en la empresa una breve encuesta de clima laboral para detectar cuáles son los principales factores de insatisfacción. Esta encuesta puede ser oral, más bien informal y efectuada por los superiores de cada sector, ya que el fin es conocer a grandes rasgos qué factores deben considerarse para eliminar la insatisfacción y aumentar la motivación. Muchas veces los empleados de distintas áreas de la concesionaria han comentado que con ciertos beneficios no monetarios su motivación y compromiso para con la empresa aumentaría de manera considerable.

Algunos beneficios ya se brindan en la organización bajo estudio, ya sea por exigencia del sindicato como por decisión de la gerencia. Ellos son:

- ✓ Comunicación interna de los cumpleaños de todo el personal mes a mes, mediante correos electrónicos y carteleros institucionales;
- ✓ Cobertura médica distintiva para personal jerárquico, asumiendo la empresa el diferencial a pagar entre los aportes de los empleados y el costo del plan médico;
- ✓ Herramientas de trabajo mejoradas para optimizar el rendimiento: tablets para vendedores, notebooks de uso personal y laboral para gerentes y jefes, renovación de monitores e impresoras obsoletas, flota de teléfonos corporativos para gerentes, jefes y puestos especiales (maestranzas y choferes);
- ✓ Entrega de indumentaria de trabajo para el área de Servicios, tanto vestimenta como calzado adecuado a las normas de seguridad requeridas y toallas de higiene personal;
- ✓ Cobertura de capacitaciones: viáticos, viajes, estadías para cursos dictados por Fábrica en Buenos Aires, o pago total de capacitaciones y talleres en Mendoza sobre temáticas de Administración, Contabilidad y Marketing (por ejemplo, Taller sobre Inspecciones Laborales o Charlas sobre la implementación del Nuevo Código Civil);
- ✓ Beneficios recreativos que proporcionan condiciones de descanso y diversión, con el objetivo final de elevar el clima laboral, el trabajo en equipo y lograr la fidelización del empleado. Por ejemplo, intervalos de descanso en las jornadas de trabajo, máquinas de café, actividades recreativas como fiesta de fin de año, asados y almuerzos por el día del mecánico y del trabajador, reconocimiento del 50% del costo de la vianda diaria para los empleados que almuerzan en la empresa;
- ✓ Goce de licencias por vacaciones de forma no corrida, dando la posibilidad al empleado de partir sus días de licencia en épocas de baja demanda laboral;
- ✓ Revisiones periódicas de sueldos para empleados fuera de convenio, otorgando aumentos periódicos en función de la inflación y los incrementos en las escalas salariales sindicales;

- ✓ Pago de adicional por transporte, vigente para todos los empelados dentro de convenio por ser un beneficio establecido por el sindicato;
- ✓ Flexibilidad horaria para realizar trámites, consultas médicas, permisos particulares; horario de trabajo corrido en vez de cortado ante algún pedido especial;
- ✓ Provisión de coches para puestos gerenciales.

Al considerar el listado de beneficios que brinda la empresa a nivel general, es posible desarrollar un programa de beneficios específicos a partir de ciertos criterios como niveles de desempeño, antigüedad o responsabilidad del personal.

Tabla 1. Listado de beneficios

<u>Beneficio</u>	<u>Condiciones y ejemplos</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplica a las personas y/o equipos de trabajo que logren los objetivos establecidos por la gerencia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Ejemplos:</u></li> <li>- Viajes brindados por Fábrica (especialmente en el área de Servicios);                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viajes brindados por el concesionario (para empleados de otras áreas no reconocidas por fábrica);</li> </ul> </li> <li>- Visita a la planta de Fábrica en Buenos Aires</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimientos por lograr los objetivos del período</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es importante determinar beneficios para áreas no incluidas en los programas que evalúa y premia Fábrica, como las áreas soporte de Administración, Sistemas o Tesorería.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Ejemplos:</u></li> <li>- Almuerzo/ cena/ asado con el equipo de trabajo;</li> <li>- Cena con la pareja/ familia;                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entradas al cine/Voucher para sesión de masaje, etc;</li> <li>- Celebrar y comunicar logros excepcionales.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descuentos en la adquisición de vehículos nuevos y/o usados, en función de la antigüedad y permanencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca reconocer al personal que ha permanecido en la organización, trabajando de manera responsable, constante y comprometida. Criterios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Antigüedad &gt;2 años: 3% descuento</li> <li>○ Antigüedad &gt;4 años: 7% descuento</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Antigüedad &gt;6 años: 12% descuento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios por antigüedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Días de vacaciones adicionales a lo establecido por ley;</li> <li>▪ Flexibilidad laboral, posibilidad de reducción de horas o más días libres al mes;</li> <li>▪ Homenaje/reconocimiento en la fiesta de fin de año.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios/capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiación parcial o total de estudio terciario/universitario para puestos gerenciales u operativos. Criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ el estudio está relacionado con el trabajo;</li> <li>○ el empleado lleva más de 2 años en la empresa.</li> </ul> </li> <li>▪ Para asegurar la continuación del empleado en la organización después de haber terminado el estudio, se pueden establecer cláusulas de no desvinculación por un determinado tiempo y de aplicación de lo estudiado en proyectos y propuestas de mejora.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Un programa de beneficios bien planificado y desarrollado trae grandes ventajas, tanto para la organización como para los empleados. Para los empleados, representa un reconocimiento extra y no monetario por parte de la empresa hacia su trabajo, aumenta la satisfacción en el trabajo, contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual, ofrece medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados, mejora las relaciones con la empresa y la imagen de la empresa, reduce las causas de insatisfacción y los sentimientos de inseguridad.

Para la empresa, los beneficios elevan la moral de los empleados, reducen la rotación y el ausentismo y los costos laborales asociados, elevan la lealtad del empleado hacia la empresa, aumentan el bienestar del empleado, facilitan el reclutamiento y la retención del personal, aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo, reducen molestias y quejas, aumentan la reputación de la organización en la comunidad y promueven las relaciones públicas. Considerando que el objetivo primordial de la concesionaria es la satisfacción del cliente, la gerencia debe considerar que si plantea un buen programa de beneficios, los empleados trabajarán más a gusto y crecerá su satisfacción, trasladando esto a su relación y atención al cliente. El primer cliente que debe cuidar la empresa es el interno, su fuerza de trabajo, y un buen mix de beneficios es una de sus mejores herramientas para hacerlo.



Finalmente, se debe tener en cuenta que, como toda planificación, una vez que se aplica la gestión de compensaciones es necesario evaluarla para detectar problemas y puntos de mejora. La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. Para el caso concreto de la empresa bajo análisis, es recomendable evaluar su política de remuneraciones una vez por año, dada la cantidad de personal y la estructura organizativa.

## **5. DESEMPEÑO: EVALUACIÓN DE PERFILES, REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS Y TAREAS**

A estas alturas del programa de gestión de Recursos Humanos, se están implementando propuestas y acciones que generan resultados en el comportamiento de los empleados y que impactan en los objetivos de la empresa. Es necesario entonces implementar medidas para evaluar esos resultados.

Una de las preocupaciones principales del ser humano en su vinculación con los demás es la de saber cómo está actuando, cómo lo ven los demás, cómo está haciendo las cosas. Existe un principio en la ciencia de la administración que establece que “aquello que se puede medir, se puede controlar; y si se puede controlar, se puede gestionar”. El objetivo del presente trabajo es, ni más ni menos, el de gestionar al capital humano de la organización, y para ello es necesario medir su desempeño.

La **evaluación del desempeño** constituye una técnica de gestión que permite apreciar el desenvolvimiento del individuo en su cargo en función a los objetivos propuestos, valorando su potencial de desarrollo de acuerdo a las características del puesto y de la persona. Esta evaluación mide el potencial y el grado de eficiencia con que una persona ha cumplido las tareas que corresponden a su cargo.

El objetivo de la evaluación no es juzgar a la persona que ocupa un cargo, sino más bien comprobar su actuación y resultados en un período definido, es establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. Esta herramienta es fundamental a la hora de retener y potenciar a los buenos empleados y desvincular a aquellos que no cumplen con el perfil definido para cada cargo. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, para que los resultados de la evaluación sirvan como información para tomar acciones correctivas y realizar mejoras en los procesos de gestión de Recursos Humanos.

Muchas veces se considera que la evaluación de desempeño repercute directamente en los aumentos salariales y/o desvinculaciones. Sin embargo, también permite detectar necesidades de capacitación y entrenamiento, motivar al personal a través de la comunicación de sus logros y avances, mejorar permanentemente los resultados de la organización y el desempeño de los empleados, descubrir oportunidades de mejora y desarrollo y talentos y capacidades especiales, corregir y mejorar la planificación de compensaciones, la comunicación, el entrenamiento, el diseño de puestos y la selección de trabajadores, entre otras.

La eficacia de la evaluación radica en que se respeten algunos principios:

- ✘ Objetividad. Identificar las fuentes que generan la información sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño permite prescindir de criterios subjetivos en las valorizaciones. Se deben determinar de antemano, y en lo posible en conjunto entre el evaluador y el evaluado, los procedimientos y las competencias que participan en el proceso.
- ✘ Transparencia. El proceso de evaluación suele incomodar al personal, pues las personas tendemos a rechazar el control. Tener conocimiento claro por parte de toda la organización de los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación permite disminuir la ansiedad e incertidumbre que ocasiona el proceso de evaluación. Se debe acordar y establecer el período laboral que se va a evaluar, así como los métodos de evaluación a aplicar.
- ✘ Participación. Generar que la relación entre el evaluado y evaluador sea abierta al diálogo y al consenso impulsa a que el evaluado se involucre activamente en la formulación de los objetivos. El evaluado mantiene una actitud receptiva ante las sugerencias y correcciones orientadas a iniciar los cambios que requiera.
- ✘ Equidad. Se deben aplicar los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones, para evitar disconformidades en el proceso y rechazo.

Es cierto que el proceso de evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre calificados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Normalmente se evalúa el desempeño del empleado cuando éste ha cometido algún error o no responde satisfactoriamente ante las metas de trabajo. Esta situación no es la aconsejable, idealmente se le debería informar al empleado tanto sus errores como sus aciertos de manera periódica.

## **5.1. Proceso de evaluación**

¿Cómo evaluar a los trabajadores? ¿Por dónde comenzar? La concesionaria no cuenta con una política de evaluación de desempeño formal y continua; muchas veces se utilizan las herramientas de remuneración variable como medida del desempeño (si un vendedor comisionó

muchas operaciones en un mes, está trabajando de manera adecuada), siendo que éstas herramientas deben aplicarse como resultado de la medición previa del desempeño. Además, la empresa no comunica de manera asidua los resultados de las evaluaciones que realizan los superiores a los trabajadores, por lo que no existe una retroalimentación respecto al esfuerzo de trabajo de los empleados y las expectativas de los jefes de área.

De esta manera, resulta que la empresa debe comenzar a delinear su programa de evaluación de desempeño partiendo de una herramienta previamente desarrollada: el *perfil de puesto*. La descripción del puesto es la declaración detallada de lo esperado del empleado en cuanto a su desempeño y su potencial de desarrollo. Es ideal incluir en la descripción de puesto los criterios de evaluación de desempeño, así el empleado sabe desde el momento que ingresa a la empresa (o que cambia de puesto y comienza a trabajar en uno nuevo) qué aspectos de su trabajo son los que la empresa considera valiosos y evaluables.

A raíz de la descripción de puestos, y en sintonía con las metas organizacionales, es necesario *definir objetivos* de trabajo, los cuales conforman una guía de acción para el empleado. Los objetivos identifican áreas de responsabilidad, determinan los indicadores observables para cada actividad, los recursos disponibles y los tiempos de cada tarea. Esta etapa es clave porque se establecen los estándares que servirán para medir y comparar resultados. Es importante establecer criterios de medición generales a todos los puestos, que hacen al cumplimiento de las metas organizacionales (por ejemplo, respeto, cumplimiento de horario, honestidad), y criterios específicos del cargo. Estos pueden subdividirse en metas orientadas a las habilidades (calidad de atención al cliente, orientación al servicio) y orientadas a las capacidades (conocimiento del producto, aplicación de técnicas de venta, capacidad para resolver problemas mecánicos técnicos).

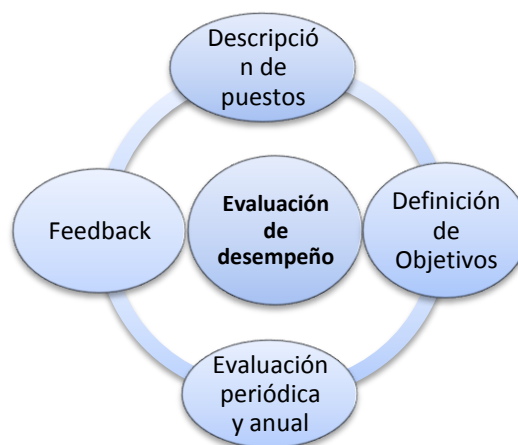
Si bien las evaluaciones anuales sirven para analizar procesos y resultados fruto de todo un año de trabajo, es recomendable realizar *revisiones periódicas* para lograr un mejor seguimiento de la performance del evaluado. La periodicidad estará determinada por la importancia y repercusiones de cada tarea en los procesos organizativos. Así, revisiones trimestrales de las tareas desarrolladas por el personal de maestría son adecuadas, mientras que los resultados de un analista contable que prepara informes de gestión deben ser medidos mensualmente (dado que la información que presenta a nivel gerencial es clave para la toma de decisiones estratégicas).

Así como las empresas realizan sus evaluaciones anuales de rentabilidad y ganancias, a través de los cierres de ejercicio y confección de Estados de Resultados, las personas también requieren *evaluaciones anuales de resultados*. Una sana gestión del personal requiere evaluar los objetivos conseguidos y establecer nuevos, valorando los resultados respecto al estándar de

actuación. Esto permite evaluar las razones del éxito o fracaso, y en qué medida la empresa puede potenciar su activo intangible para alcanzar nuevos niveles de rentabilidad y desarrollo.

Finalmente, pero no menos importante, es necesario establecer un buen sistema de retroalimentación. De poco sirve medir el desempeño de los empleados si éstos luego no conocen los resultados y no son orientados para mejorar y crecer. Es un gran factor desmotivante desconocer si el esfuerzo laboral ha cumplido con las expectativas de los superiores, o qué factores del desempeño son valorados por la empresa. Este punto se vincula con lo desarrollado en el apartado de descripción de puestos: los empleados de la concesionaria normalmente están desmotivados por no conocer cuáles son sus responsabilidades y tareas concretas en sus puestos, pero también por desconocer si su desempeño es el adecuado o no. Sólo recibir “llamados de atención” en los casos en que están actuando mal representa un factor de desgaste en la relación empleado-empresa y en la satisfacción laboral.

Gráfico 4. Proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

## **5.2. Definición de objetivos y criterios de evaluación**

Para el caso de la empresa objeto de estudio, la definición de los perfiles de puestos se detalló con anterioridad. El proceso de definición de objetivos dependerá de cada área y sector, puesto que la Gerencia de Operaciones orientará sus actividades a metas comerciales definidas principalmente por fábrica. Todos los meses, Fábrica comunica a sus concesionarios los objetivos de ventas del período. Estas metas representan el límite inferior de ventas de cada concesionario, siendo la concesionaria libre de fijar objetivos superiores. Sin embargo, es poco probable que ello suceda puesto que las metas fijadas por fábrica responden a un conocimiento más profundo de la demanda de mercado a nivel nacional, así como también de la disponibilidad de productos para conformar el mix de ventas.

Como contrapartida, el área de Administración tiene un margen más amplio para determinar objetivos y metas. Las mismas dependen de las directrices dictadas por Gerencia General y no de indicadores directos de fábrica. Así, uno de los objetivos mensuales del área es la elaboración y presentación a Presidencia del informe de Sumas y Saldos mensual con análisis de rentabilidad. Este informe debe ser presentado todos los meses antes del día 15, para que la información que brinda permita tomar decisiones sobre costos y márgenes de manera que resulte útil y oportuna.

Si bien existen algunos objetivos delineados, los sectores de la empresa que no dependen de índices de medición de Fábrica no tienen desarrollados los objetivos del área. El desafío es describir las metas de las áreas de Administración, Finanzas, Marketing y Sistemas (sectores no vinculados directamente a objetivos comerciales de ventas ni índice CVP, “Customer View Point”). A riesgo de ser reiterativo, se debe dejar en claro que la definición de estas metas posibilita luego una correcta medición y evaluación del desempeño.

### **5.3. Aplicación de la evaluación de desempeño**

El cómo realizar la evaluación de desempeño requiere un análisis más detallado. Son numerosos los métodos que existen para revisar los resultados de los empleados, y en una misma empresa pueden aplicarse varias técnicas de manera simultánea, dependiendo del nivel del personal (jerárquico u operativo) y áreas de actividad evaluada (comercial o administrativa). En una etapa inicial de implementación de esta política de evaluación, se recomienda para la concesionaria seleccionar un solo método y aplicarlo adaptado a cada área y perfil, a fin de simplificar la tarea y “educar” a los empleados en la evaluación de su trabajo. La resistencia al cambio y la negación a ser medidos pueden ser dos factores perjudiciales en las primeras revisiones de desempeño, por lo que el método seleccionado debe ser cuidadosamente explicado y acordado con el evaluado.

Se propone el uso de un *Formulario de evaluación*, en relación con las competencias y características requeridas para el puesto. Este tipo de formularios permite incluir el logro de los objetivos generales de la organización (puntualidad, responsabilidad, honestidad) y de los objetivos específicos de cada perfil, de acuerdo a los criterios de evaluación diseñados en la descripción de puestos. En el anexo F se presentan varios modelos de formularios de evaluación, pertenecientes a distintas áreas y con distintos objetivos.

El formulario propuesto sugiere que puede aplicarse también la autoevaluación del empleado. Si bien es cierto que las personas tienden a sobrevalorarse cuando deben analizar sus resultados y logros, es bueno que cada uno pueda enfrentarse al momento de juzgar su desempeño, sabiendo que éste será igualmente evaluado por su superior. Para la empresa este método puede representar un buen inicio para aplicar la evaluación de desempeño, dado que

introduce la idea de medir resultados y logros de manera consensuada, el resultado final de la medición surge de la evaluación del superior y de la autoevaluación. Además de disminuir el rechazo ante la situación, un método de evaluación conjunta a través de formularios logra que el empleado se sienta parte del proceso, que no lo considere como una imposición más del puesto sino como una instancia para descubrir áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Los formularios propuestos califican, en una primera instancia, de manera cualitativa el desempeño, mediante los indicadores “Superó”, “Alcanzó” y “No alcanzó”. Se sugiere esta forma de evaluar como iniciadora del proceso; una vez que el personal de la empresa esté familiarizado con las evaluaciones de desempeño periódicas, podrá modificarse la escala hacia una más cuantitativa, asignando valores a cada criterio. Hay criterios de medición que por su naturaleza corresponden a metas numéricas, como el índice CVP o el volumen de ventas, pero en el caso de criterios cualitativos, es necesario incorporar escalas numéricas paulatinamente para evitar subjetividades en la medición. Por ejemplo, considerando el ítem *asistencia y puntualidad*, se pueden determinar como criterios mensuales los siguientes:

- ✓ 1 Inasistencia justificada y 5 minutos de tardanzas acumuladas: *Superó* el objetivo.
- ✓ 3 Inasistencias justificadas y 10 minutos de tardanzas acumuladas: *Alcanzó* el objetivo.
- ✓ 5 Inasistencias justificadas y más de 10 minutos de tardanzas: *No alcanzó* el objetivo.

En el formulario se consigna un espacio para que el supervisor detalle, en función de la observación del comportamiento del empleado y de sus resultados, áreas de mejora. Es importante que el evaluador consigne tanto las fortalezas (habilidades personales, capacidades técnicas, conocimientos) como debilidades, las cuales representan oportunidades de mejora a través de entrenamiento, capacitación o desarrollo dentro del concesionario (promoción o ascenso, reubicación o rotación en otras áreas/puestos).

Es importante que la evaluación la realice el superior de cada área, en conjunto con el responsable de Recursos Humanos. El jefe inmediato es quien tiene contacto permanente con el empleado, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. El área de Personal asiste al responsable de cada área en el diseño de los métodos de evaluación, el análisis de los resultados y las propuestas de corrección o capacitación del evaluado, velando por la mayor objetividad posible del proceso.

Existen empresas que descentralizan la función de evaluación en cuanto a la aplicación y ejecución, convocando a consultoras o empresas especializadas en evaluación y asesoramiento. En el caso de la empresa de estudio, éste podría representar un costo adicional no justificado por la estructura de personal (la planta permanente no supera los 100 empleados, siendo el área más numerosa la Gerencia de Post venta con 30 personas aproximadamente), amén de que generaría mayor resistencia y rechazo por parte de la fuerza laboral. “Nos está

evaluando alguien que no nos conoce ni conoce nuestro trabajo, qué puede saber sobre la empresa para medir nuestros resultados”, comentarios como éste serían los más escuchados, generando malestar y poca colaboración.

Otro factor a analizar a la hora de evaluar es la *periodicidad* del proceso. La práctica habitual indica que la mayoría de las empresas se inclinan por la evaluación anual o semestral, y en el caso de trabajadores nuevos su frecuencia es mayor. Si bien es cierto que el empleado está siendo evaluado permanentemente en su puesto de trabajo, tanto por su superior como por sus pares, es fundamental establecer en la planificación de los recursos humanos una periodicidad formal para todo el proceso. Debido a que las revisiones de desempeño pueden afectar emocionalmente tanto al trabajador como al supervisor, es conveniente realizar una planificación cuidada del proceso.

Para comenzar a implementar la evaluación, la concesionaria puede definir revisiones cada 3 meses, a fin de tener idea de cómo están funcionando las personas y los procesos a partir de esta nueva gestión de los recursos humanos. Los procesos deben ponerse en marcha, el personal debe comprender la importancia de los cambios (la formalización del diseño de puestos, de los procesos de reclutamiento y capacitación, de las nuevas medidas de compensación y la aplicación de modelos de evaluación de desempeño) y los mandos medios deben habituarse al uso de las nuevas herramientas. Vale recordar que estas aplicaciones, por más simples y obvias que parezcan, no se están desarrollando actualmente en la organización bajo estudio, por lo que la implementación de los cambios será un proceso complejo y lento al principio.

Una vez que la organización se encuentre más permeable a los cambios y haya incorporado estas políticas de gestión de personal a su cultura, es posible distanciar los períodos de evaluación y medir los resultados que generan. El tiempo en el cual esto será posible dependerá de la reacción y recepción de la planificación por parte de las gerencias y los empleados. Aún así, algunos objetivos requieren evaluaciones mensuales que permitan modificar los cursos de acción de manera inmediata ante las fallas o desvíos (por ejemplo, si un vendedor no logra cumplir los objetivos comerciales 3 meses seguidos, la empresa debe decidir su reubicación o desvinculación, pues ocasiona pérdidas para la concesionaria)

#### **5.4. Feedback o retroalimentación**

Finalmente, uno de los momentos más importantes del proceso lo constituye la *retroalimentación*. De nada sirve un proceso de medición correctamente definido y aplicado si luego los resultados no se comunican al evaluado y se definen medidas de corrección. Es

necesario que el empleado conozca los resultados importantes y significativos de su desempeño, y si está efectivamente cumpliendo los objetivos señalados.

Dar retroalimentación significa que quien lo da, está informando a quien lo recibe acerca de su desempeño en una tarea o gestión realizada y el grado de acierto con respecto a lo que la organización esperaba de él. De esta forma, se mantienen e incrementan las fortalezas, y se estipulan áreas de mejora en los aspectos débiles. Así pues la retroalimentación se convierte en una herramienta clave para mejorar las relaciones interpersonales. Entre sus ventajas se cuenta las siguientes: comunica y apoya decisiones administrativas, promueve el desarrollo de los empleados, mediante la identificación de sus necesidades de formación y/o rotación, establece objetivos comunes de trabajo, promueve el desarrollo de la carrera, discutiendo planes a largo plazo de promoción, y fortalece las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.

Al ser la empresa de estudio una organización de tipo familiar, en donde la cercanía y la comunicación entre superior y empleado es uno de los factores preponderantes en la cultura organizacional, es buena la idea de desarrollar una *entrevista de evaluación del desempeño*. Esta entrevista, sostenida entre el evaluado, el evaluador (el jefe o superior del empleado) y el área de Recursos Humanos, persigue lo siguiente:

- ✓ Que el empleado conozca su patrón de desempeño, haciendo énfasis en sus puntos fuertes para potenciarlos y analizando sus puntos débiles para corregirlos. Muchas veces los empleados creen, subjetivamente, que les está yendo bien, y pueden desarrollar una idea distorsionada con respecto al desempeño ideal. La entrevista brinda el espacio ideal para que el empleado sepa lo que su jefe y la empresa esperan de él.
- ✓ Que el empleado y el superior definan planes y medidas para desarrollar y potenciar las buenas aptitudes y capacidades del empleado. Si se permite que el empleado participe activamente en las propuestas de mejora, se sentirá motivado y comprometido para el cambio.
- ✓ Que el área de Personal contribuya a crear un contexto de escucha y aprendizaje. Una conversación de retroalimentación es efectiva si quienes la practican aprenden algo del proceso, estando dispuestos a la escucha activa de los motivos o razonamientos, del porqué de una determinada actitud, con el fin de entender los comportamientos inadecuados y buscar alternativas a estos. Es importante evitar interpretar las actitudes, no se debe hacer juicios sin antes preguntar el porqué.

Al momento de comenzar la entrevista, es de utilidad verificar si las partes están dispuestas y abiertas a la retroalimentación. Todo el proceso es inútil si el otro no está dispuesto a escuchar. Así, a medida que transcurre la conversación y el superior expone los criterios



medidos, es válido que el representante de Recursos Humanos invite a las partes a abrir una charla sinérgica sobre nuevas posibilidades de acción conjunta.

Para el cierre, es interesante verificar qué pasó durante la entrevista y preguntar cómo se sintieron las partes durante la conversación. Es fundamental que ambas personas se complementen, es decir, no dejar “nada en el tintero” que pudiera convertirse en un peso en el futuro para la relación. No sólo el empleado recibe información importante para su desarrollo, muchas veces los superiores descubren que algunas de sus acciones o directrices frenan o traban los resultados de sus superiores. El rol de Recursos Humanos en este proceso es el de mediador en la comunicación de los resultados.

### **5.5. Sesgos en la evaluación**

Toda evaluación realizada por personas implica alguna distorsión o parcialidad, atribuida a celos, preocupaciones, prejuicios o estados emocionales del evaluador y del evaluado. Estas características son inherentes al ser humano; por ello es necesario conocer estos sesgos, a fin de disminuirlos lo máximo posible para desarrollar un proceso de evaluación óptimo y justo (Chiavacci, 2008).

- ✓ Prejuicios personales: el evaluador, como toda persona, trae en sí un conjunto de preconceptos y opiniones personales anteriores a la evaluación. Al basarse en estereotipos, el resultado de la evaluación puede ser gravemente distorsionado.
- ✓ Efecto de acontecimientos recientes: la memoria de las personas es selectiva, por lo que todas las personas tienden a recordar con mayor rapidez los últimos acontecimientos vividos. Así, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado, siendo más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Este sesgo puede disminuirse si se lleva un registro escrito diario o semanal de las actividades y resultados del empleado.
- ✓ Tendencia central: algunos evaluadores tienden a evitar los juicios extremos, temiendo puntuar a alguien con calificaciones muy bajas o muy altas; de esta manera se distorsionan las calificaciones acercándose al promedio.
- ✓ Efecto halo: es la tendencia a evaluar al trabajador de manera global en base a una característica única, una cualidad determina la evaluación completa. Por ejemplo, un empleado que tiene buena predisposición y simpatía puede recibir una buena evaluación, siendo que en realidad su compromiso y responsabilidad no están plenamente desarrollados.
- ✓ Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y ganar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas, en muchos superiores refleja una tendencia a

equivocarse hacia el lado generoso, para evitar controversias y rechazo de sus subordinados.

- ✓ Efecto contraste: en relación al efecto halo, también sucede que las evaluaciones quedan afectadas por la medición previa del rendimiento de otra persona, condicionando los resultados por la comparación inconsciente.
- ✓ Error de semejanza: sucede cuando el evaluador califica de manera positiva a los empleados que él percibe se parecen a él o actúan de manera similar.

Si bien la evaluación de desempeño es un proceso que se desarrolla de manera semestral o anual, el rol de los mandos medios y del área de Personal es brindar a sus equipos retroalimentación sobre su desempeño de manera permanente. Esto permite que el desempeño de los equipos progrese día a día. De esta manera, al llegar a la evaluación ambas partes encontrarán una formalización de los temas conversados durante el día a día, donde ha habido tiempo de evolucionar y de trabajar sobre ello.

Actualmente está muy vigente la aplicación de técnicas de coaching. El *coaching* se define como aquella técnica que permite desarrollar de forma metódica, estructurada y eficaz las aptitudes, habilidades y actitudes de las personas, lo que fortalece el autoestima, crecimiento personal y permite un mejor desempeño de las funciones y tareas fundamentales asignadas a corto, mediano y largo plazo.

El coaching se basa en la premisa de que el ser humano tiene muchas capacidades, sin embargo no todas están lo suficientemente desarrolladas. El entrenador o coach tiene la función de entrenar a la persona para que desarrolle aún más sus habilidades, que aprenda de sí misma descubriendo sus capacidades internas y potenciándolas. Así, el coaching se presenta como una herramienta útil para el día a día de los mandos medios en cuanto a la evaluación de sus subordinados en la concesionaria. Claro que para poder aplicarla, será necesario que se capacite a los gerentes y jefes en las técnicas de coaching, lo cual puede representar gastos de capacitación y tiempo dedicado a ello.

Vale aclarar, a riesgo de caer en la repetición, que el proceso de evaluación de desempeño forma parte de la planificación general del área de Recursos Humano, y como tal, debe someterse a revisiones periódicas que permitan corregir fallas. Tanto los criterios como los métodos de evaluación deben ser revisados y corregidos a fin de que sean útiles para la gestión.

## 6. CARRERA: PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO DE CARRERA SEGÚN ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El diseño de carrera significa planificar las actividades y puestos que van a desempeñar las personas a lo largo de su vida laboral, vinculando tanto la organización como los empleados y la satisfacción de las necesidades de ambos (Dolan, 1999, citado por Chiavacci, 2008, en Desarrollo de personal: Carrera, p.3).

Para lograr el desarrollo del personal, es necesario el compromiso de la gerencia brindando oportunidades de crecimiento, una cultura que lo fomente y la colaboración de las personas con conocimientos y experiencia para influir en el desarrollo de sus compañeros.

Muchas veces se confunde el desarrollo con la capacitación, puesto que la diferencia se ve en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas. La *capacitación* significa la preparación de la persona para el cargo actual. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales cargos. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas.

El *desarrollo* se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca generar oportunidades para el continuo desarrollo individual de los empleados, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. Es decir, la capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros.

Muchos empresarios y gerentes creen, sobre todo aquellos que manejan empresas familiares, que el desarrollo de carrera es útil sólo para los empleados, representando un gasto innecesario. Sin embargo, considerando que el desarrollo busca preparar a los empleados para ocupar puestos en el futuro, invertir en la planificación de carrera es igual de beneficioso para la empresa. Sin pensar en situaciones tristes ni extremas, en la vida personal de los empleados ocurren acontecimientos que ocasionan su ausencia: vacaciones, casamientos, nacimientos. Ante estas situaciones, es necesario que la empresa esté medianamente organizada para cubrir estos puestos.

Las ventajas de un plan de carrera desarrollado se aplican y benefician a (Pérez, 2015; Ramírez López, 2014; Mouriz Costa, 2009) :

### ✧ La empresa

- Eleva la moral de la fuerza de trabajo; incrementa la productividad y calidad del trabajo;

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la organización;
  - Mejora la relación jefes-subordinados; agilizando la toma de decisiones y la solución de problemas;
  - Promueve la motivación con vistas a la promoción;
  - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes;
  - Ayuda a mantener bajos los costos por rotación de personal.
- ✧ **Los trabajadores (repercutiendo favorablemente en la empresa)**
- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones;
  - Aumenta la confianza, la posición asertiva y la motivación;
  - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas;
  - Sube el nivel de satisfacción con el puesto y con la empresa, fidelizando al trabajador;
  - Permite el logro de metas individuales y de equipo;
  - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ✧ **Relaciones humanas internas y externas**
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos;
  - Ayuda en la orientación de nuevos empleados;
  - Hace viables las políticas de la organización mediante la fidelización y el compromiso;
  - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje y el trabajo creativo;
  - Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar;
  - Genera equipos de trabajo y contribuye a la formación de personas proactivas y motivadas, tanto laboral como profesionalmente.

Actualmente, y como se ha explicitado con anterioridad, se reconoce al factor humano como activo intangible que determina el logro de los objetivos y el éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas. El desarrollo organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Todo plan de desarrollo requiere de la conjunción de dos voluntades: la de la empresa, quien debe brindar todas las oportunidades posibles para que el empleado crezca y contribuya al crecimiento de la organización; y la del trabajador, quien con su fuerza de trabajo adquiere aptitudes y conocimientos que congenian con sus necesidades personales de reconocimiento y autorrealización, creciendo a la par de la empresa.

### **6.1. Desarrollo de carrera desde la perspectiva del individuo**

Hacer carrera es un concepto muy subjetivo, ya que se trata de conquistar lo que más le interesa a la persona en el trabajo, satisfacer las motivaciones que lo impulsa a trabajar. Estas necesidades, distintas en cada persona, persiguen el crecimiento laboral hasta donde sea productivo y valioso para la organización y para el individuo. De poco sirve crecer profesionalmente a costa de comprometer la salud o los vínculos familiares.

La carrera puede ser planificada por la propia empresa, existiendo organizaciones que cuidadosamente gestionan el desarrollo de su personal. De igual manera, hay individuos que planifican sus propias carreras, y eventualmente pueden coincidir o no con la gestión de la empresa. Por último, hay carreras profesionales fruto de las circunstancias o del azar.

En todos los casos, la planificación de carrera es un proceso continuo, afectado por el tiempo y las necesidades concretas de cada etapa de la vida del individuo. El autor Gary Dessler propone que la planificación de la carrera de un individuo se corresponde con 3 etapas:

- Establecimiento: este período abarca desde los 25 a los 44 años aproximadamente, y tiene sub-etapas:
  - La *prueba*: desde los 25 a los 30 años, época en la que se determina si el campo elegido es adecuado, se comienza a delinear la carrera a desarrollar;
  - La *estabilización*: entre los 30 y los 40, el individuo establece metas laborales explícitas y busca concretar el plan de carrera en firme;
  - La *crisis* de mitad de carrera: entre fines de los 30 y los 40, las personas realizan una evaluación de sus progresos en función de las metas originales.
- Mantenimiento: período entre los 45 y los 65 años, durante el cual el individuo busca asegurar su lugar en el mundo laboral, en correlato con sus necesidades personales (mantener una familia, por ejemplo).
- Retiro: en esta época, las personas se enfrentan a la perspectiva de tener que reducir niveles de poder y responsabilidad. El momento del retiro es inevitable, aunque los individuos raramente planifican dentro de su carrera cómo ocupar el tiempo libre con actividades alternativas.

La persona es responsable de la planificación de su carrera, siempre que esté presente la capacidad y el deseo de aprender y superarse continuamente. Para ello, es necesario que cada individuo sea consciente de sus talentos y fortalezas, de sus capacidades y su potencial, así como también de sus valores, necesidades y debilidades. En este proceso, la empresa puede contribuir al auto-conocimiento del empleado mediante las evaluaciones periódicas del desempeño, donde cada superior detecta y comunica los puntos fuertes y débiles del individuo y su capacidad futura de desarrollo.

Muchas veces se considera que sólo los individuos que han logrado obtener un título universitario o terciario y son profesionales son quienes deben planificar su carrera. Esto no es cierto, cada empleado dentro de una organización tiene posibilidades de desarrollarse y crecer, de educarse para crecer en los puestos ofrecidos o buscar nuevos horizontes de acuerdo a sus necesidades particulares. Tanto el joven graduado de Ciencias Económicas como el chofer de la organización pueden planificar su crecimiento y esfuerzo laboral. Lo importante es que todos los empleados con objetivos de carrera desarrollen nuevas competencias para ser más valiosos para la organización y el mercado laboral.

## **6.2.Desarrollo de carrera desde la perspectiva de la organización**

Cuando se menciona el desarrollo de la **carrera**, se debe considerar a éste también desde el punto de vista empresarial. Desde la perspectiva de la organización, toda persona hace una carrera, por más pequeña que sea, ante vacantes o reemplazos en los distintos puestos. Es necesario prever cómo reemplazar a cada persona dentro de la organización, comenzando por los puestos clave. Estos perfiles, imprescindibles para la gestión de la empresa, deben contar con un plan de reemplazo que permita continuar con las operaciones de forma normal.

En esto consiste el desarrollo de carrera desde el punto de vista organizacional, en desarrollar las mejores capacidades y aptitudes de sus empleados para cubrir vacantes y generar cambios en la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

La organización debe gestionar los planes de carrera de acuerdo a sus estrategias e intereses. La empresa utiliza sus bases de datos y la información actualizada de los empleados respecto a su desempeño y potencial para planificar programas de formación de directivos y empleados. Actualmente, la gestión de carrera de las empresas debe considerar no sólo las posiciones y trabajos por los cuales el empleado avanza, sino también las aspiraciones, valores y percepciones del mismo, cambiando el concepto hacia una gestión basada en el continuo aprendizaje, desarrollo y crecimiento.

Las empresas deben configurar entonces sus planes de desarrollo en base a dos criterios principales (Chiavacci, 2008):

- **Estrategia**

La estrategia del área de personal puede enfatizar el *desarrollo* de los empleados de la organización, logrando que mediante el entrenamiento éstos adquieran competencias que les permitan acceder a los cargos vacantes dentro de la estructura. Por eso, ante vacantes se acude al reclutamiento interno (una de las fuentes de selección de personal analizadas anteriormente), y el logro de los objetivos se estimula mediante la política de remuneraciones y evaluación de desempeño.

Ahora bien, si la estrategia se orienta a la *adquisición* de nuevas competencias para cubrir puestos, la carrera se relaciona con movimientos de personal horizontales, incorporando nuevo personal mediante la rotación y el reclutamiento externo.

El caso de estudio de este trabajo se vincula con ambos enfoques. Si bien no existen políticas de desarrollo explícitas y planificadas, al momento de reemplazar al personal retirado o desvinculado se utilizan los dos criterios de selección, dependiendo de la urgencia e importancia del puesto a cubrir. Sería recomendable orientar la planificación de carrera principalmente a una de éstas opciones, a fin de comunicar un plan de desarrollo claro y comprensible para los empleados.

- **Estructura**

Los cambios del entorno han modificado la forma de hacer negocios, las estrategias organizacionales y consecuentemente la estructura de las organizaciones. Así, la gestión de carrera ha modificado su tendencia histórica vertical, es decir, fijar criterios de desarrollo lineal, ascendente, relacionados exclusivamente con mayores salarios y en función de la antigüedad y de los niveles jerárquicos.

Las nuevas estructuras organizativas, más horizontales, basadas en procesos y vínculos comerciales o de colaboración, han transformado las estrategias de carrera volviéndolas más difusas, no asociadas a edades o etapas concretas sino más bien a cambios en el aprendizaje.

Como consecuencia de las estructuras más planas, ha surgido la necesidad de aumentar las alternativas de carrera para brindar a la organización y al individuo nuevas oportunidades. El desafío, sin embargo, es modificar la visión cultural del empleado que vincula el desarrollo de su carrera con movimientos verticales en la estructura.

Así, dentro de una organización las carreras pueden crecer en diversos sentidos:

- ✓ *Ascendente*: es la promoción a cargos superiores en la jerarquía organizacional, implica un mayor grado de responsabilidad y autoridad a cambio de mayor remuneración y prestigio. Este movimiento está muy limitado en la

concesionaria por el tipo de estructura plana, con pocos niveles jerárquicos y cargos gerenciales ocupados con personal de la familia dueña de la empresa.

- ✓ *Expansión* o enriquecimiento: este concepto de profundización en la posición actual implica que un individuo hace carrera cuando, sin ser promovido, dentro de su mismo puesto adquiere nuevas capacidades, metodologías y técnicas que enriquecen la posición y mejoran la calidad de su trabajo.
- ✓ *Desplazamiento lateral*: representa el cambio de un empleado a otro cargo sin modificar su responsabilidad ni jerarquía. Este plan de carrera es muy utilizado cuando se implementan programas de desarrollo de jóvenes profesionales, aunque también puede deberse a requerimientos del empleado o necesidades concretas de la empresa. Por ejemplo, en la empresa se dio el caso de un empleado del área de Pre Entrega, quien tenía una mala relación personal con su superior, ante lo cual el mismo empleado solicitó una recolocación en otra área.
- ✓ *Descendente* o realineamiento: existen dos concepciones para este movimiento. Por un lado, en empresas de gran estructura suele suceder que los empleados “bajen” de sus puestos actuales para luego ascender a cargos mayores; por ejemplo un gerente industrial “desciende” a jefe de producto para entrenarse en temas comerciales antes de ascender a la gerencia general. La otra acepción refiere a situaciones en las cuales el empleado es asignado a puestos de menor nivel acorde a sus reales posibilidades. Aquí también puede deberse a dos motivos: que el empleado haya ascendido pero su nuevo cargo no coincide con sus expectativas y necesidades personales (un gerente con familia a cargo que deba viajar todo el mes puede preferir volver a ser responsable de área), o que el movimiento suponga una reducción de beneficios y privilegios fruto de un desempeño pobre en el nuevo cargo. Estas alternativas no son frecuentemente utilizadas en la concesionaria.
- ✓ *Salida* de la organización: muchas empresas consideran este punto como una alternativa en el desarrollo de carrera, comprendiendo desvinculaciones tanto por renuncia (el trabajador rompe la relación laboral por propia iniciativa, ante mejores posibilidades de desarrollo en otra organización) como por despido o jubilación.

En la realidad organizativa actual, las personas ya no planifican toda su carrera laboral dentro de una misma organización, por el contrario la vida laboral transcurre en 5 o 6 empresas distintas. Así, la responsabilidad del manejo de la carrera se transfiere de la empresa al individuo. Sin embargo, frente a esta rotación, la organización debe arbitrar los medios



necesarios para tener cuadros de reemplazo mínimos para los puestos clave. A la hora de considerar reemplazos y eventuales promociones del personal, las empresas consideran ciertos criterios y elementos:

- Capacidades técnicas actualizadas en función al puesto;
- Conocimiento de idiomas;
- Competencias de liderazgo, dirección de equipos, relaciones interpersonales, facilitador de cambios y planificación estratégica;
- Capacidad de logro de objetivos;
- Compromiso con la organización y sus estrategias;
- Disponibilidad para traslados;
- Potencial de crecimiento.

La planificación de carrera es importante para el crecimiento de toda organización, pues gestiona el desarrollo de los activos intangibles que diferencian a la empresa del resto y la hacen competitiva. A pesar de ello, la empresa bajo estudio se encuentra en las etapas iniciales del proceso de gestión de los recursos humanos, por lo que se recomienda que en una primera instancia, se trabaje sobre cuadros de reemplazo en lo referente a planes de carrera.

Todo puesto de trabajo puede quedar vacante, tanto por motivos previstos (licencias por vacaciones) como imprevistos (enfermedades, desvinculaciones). A fin de que la vacante no genere grandes desequilibrios en la estructura y pueda continuarse con las actividades habituales lo más rápido posible, es que existe el sistema de *cuadros de reemplazo*. La acción consiste en designar un reemplazante potencial para cada uno de los puestos clave de la organización. El reemplazante debe estar en condiciones de asumir el puesto de forma inmediata, y de tener un nivel de desempeño que permita la continuación normal de las operaciones.

Un sistema relacionado con el de cuadros de reemplazo es el de los reemplazos de emergencia. Comprende a personas capaces de mantener en funcionamiento adecuado los aspectos más básicos y de corto plazo del puesto, hasta tanto regrese el titular, se designe a otra persona o el mismo reemplazante adquiera el desarrollo necesario. La diferencia entre los cuadros de reemplazo y los reemplazos de emergencia es que los requerimientos sobre el potencial requerido y el desempeño son más altos en el primer caso que en el segundo.

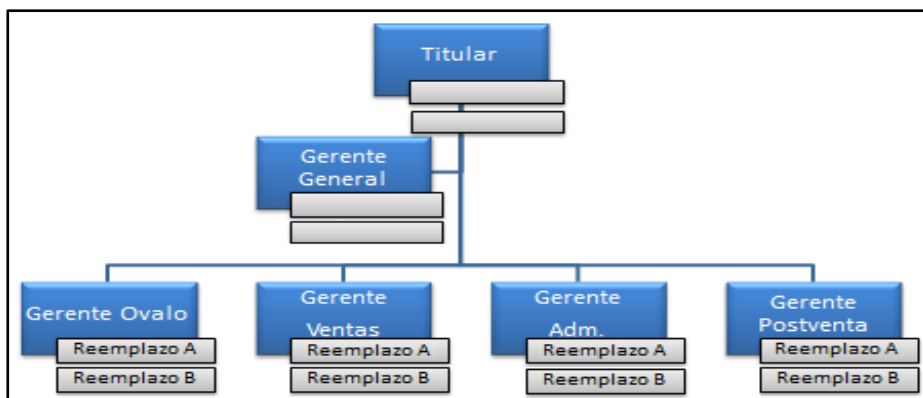
A los fines de implementar un cuadro de reemplazo, es posible utilizar 3 herramientas. Las *planillas de reemplazoes* el elemento más fácil de implementar y rápido para cubrir vacantes como vacaciones o enfermedades y manejar momentos inesperados. Pero también sirve como orientación para proyecciones futuras y estimula a los mandos medios de cada área a profundizar en temas como la estructura del área y la identificación de personal clave.

Tabla 2. Planilla de reemplazo

Nombre	Apellido	Área	Cargo	Reemplazado por	Observaciones

El modelo de cuadro de reemplazo más común es el *cuadro de reemplazo estilo organigrama*. Se analizan los puestos de la empresa y los posibles candidatos que los podrían ocupar, en función de las planillas de reemplazo y los resultados de las evaluaciones de desempeño. Este esquema debe planificarse con mayor cuidado y actualizarse permanentemente en función de los movimientos de personal. A su vez, la empresa debe asegurarse que el candidato apropiado tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición.

Imagen1. Esquema de reemplazo estilo organigrama

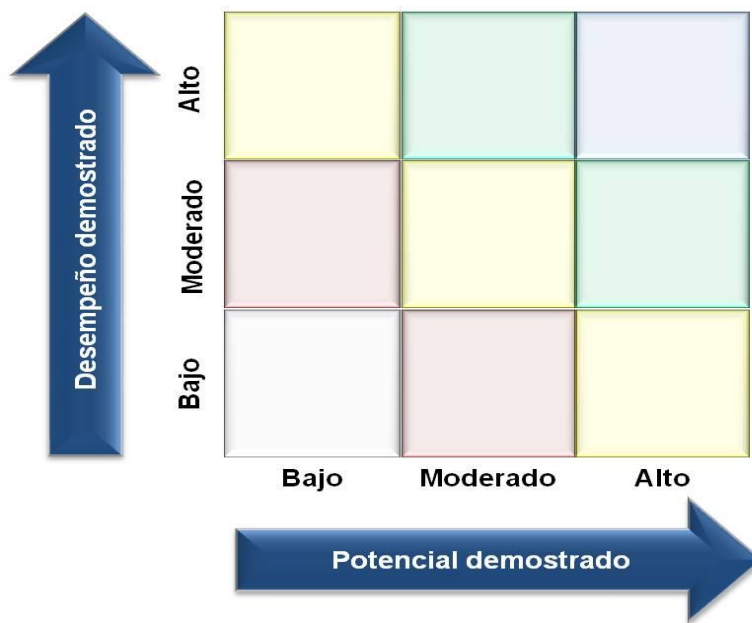


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la evaluación de los candidatos cumple un papel primario en la determinación de los posibles reemplazos. Esta evaluación se compone de dos variables: el desempeño actual y el potencial de promoción. El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas, las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño. El potencial se basa en las competencias demostradas por el candidato y las previsiones de los superiores sobre el éxito que puede obtener en el nuevo puesto a base de las mismas.

A base del análisis de las dos variables, se compara al candidato contra sus pares. La *matriz de evaluación de reemplazo* graficada a continuación constituye una representación visual de esta comparación.

Imagen 2. Matriz de evaluación de reemplazo



Fuente: Elaboración propia

La empresa bajo estudio puede utilizar cualquiera de estas tres herramientas para definir cuadros de reemplazo. Puede ser una buena opción aplicarlos durante la época de vacaciones del personal, a fin de ir probando las técnicas y herramientas y considerando las necesidades de entrenamiento y capacitación que el personal requiere para estar disponible en casos de reemplazo.

A continuación, ya definidos los cuadros de reemplazo, es posible que el área de Personal de la concesionaria comience a delinear planes de carrera para uno o varios individuos, por áreas o para toda la organización. Un aspecto crítico en esta instancia es decidir si los mismos serán públicos o secretos. Esta decisión afecta al proceso ya que si el plan es público se podrá contar con la persona que va a ser sucedida como eje clave del proceso, mientras que si es de carácter secreto, pueden generarse rispideces y choques cuando el proceso salga a la luz con las personas consideradas no promovibles.

Básicamente, el objetivo que persigue un plan de carrera es retener a aquellos empleados que considera valiosos y prometedores. Estas políticas de desarrollo deben estar acompañadas de un buen mix de prácticas competitivas de compensaciones que tienten a los empleados buenos y convengan a los ingresantes de optar por la empresa. Claro que para que la

fuerza laboral sea promovible, la empresa debe gestionar las herramientas de entrenamiento y selección necesarias para reforzar las capacidades y las potencialidades. Finalmente, pero no menos importante, es imprescindible contar con diseños de puestos claros y concretos, para en base a ellos medir los resultados del personal y descubrir posibles reemplazos y promociones (o en caso contrario, personal a reemplazar, desvincular o reubicar).

Cada uno de estos procesos forman parte de la gestión de los Recursos Humanos, una gestión estratégica que debe contar con el compromiso de la Gerencia y de los empleados para lograr el mejor crecimiento de la fuerza laboral y la competitividad de la organización.

## CONCLUSIONES

Tras el detallado análisis efectuado sobre la gestión y prácticas habituales de personal en una importante concesionaria de Mendoza, es factible ver que los beneficios de implementar un Programa de Gestión de recursos humanos son numerosos. Las personas representan para esta empresa uno de sus activos más valiosos por su conocimiento del mercado, de los productos y de la empresa, por la antigüedad y fidelidad que han demostrado a lo largo de todos los años de trabajo y por la calidad humana y profesional que manifiestan día a día.

Contar con un buen Programa de Gestión de Recursos Humanos se visualiza, al finalizar este trabajo, como una acción concreta y altamente factible de implementar en el contexto organizacional descrito. A lo largo del presente escrito, se han plasmado diversas acciones y alternativas para encaminar las políticas de Personal hacia un área bien constituida y con entidad propia dentro de la organización, capaz de brindar respuestas y contención a los empleados en su quehacer cotidiano. Simplemente, se trata de valorizar al empleado como el activo diferenciador y clave del éxito en la gestión de la concesionaria.

La vorágine de la vida moderna actual, en permanente cambio y transformación de la realidad, en numerosas ocasiones dificulta hallar espacios de reflexión crítica e introspección personal. Esta acción, tan necesaria como pauta orientadora de nuestra vida y nuestros comportamientos, debería ser un ejercicio continuo para todos, siendo que es el medio mediante el cual podemos aprender, crecer y mejorar como personas. Y este pensamiento se aplica también a la vida diaria de las organizaciones, formada íntegramente por personas.

A través del análisis crítico de aquellas directrices que encaminan nuestro actuar podemos detectar qué paradigmas son los imperantes en cada uno y en cada realidad organizativa. Este análisis es fundamental, puesto que para poder entender a una persona, sus actividades y expectativas, para poder relacionarla con otras y obtener su mejor desempeño, se precisa en primer lugar entender qué motiva su accionar, bajo qué modelos mentales está interpretando la realidad y su vínculo con la organización.

Es sólo por medio de la comprensión que las personas logran acercarse unas a otras y crecer. Este hecho, denominado empatía, es una de las acciones más en desuso del mundo actual, y es una de las capacidades que debemos lograr desarrollar como personas y como miembros de una organización, para poder compartir con los demás y lograr armonía en el convivir y en el trabajar. Comprender al otro en su visión de la realidad brinda la posibilidad de

enriquecer y amplificar el campo de conocimientos; el conocimiento es infinito, y existen tantas fuentes del saber como personas en el mundo.

Toda esta reflexión es necesaria para poder comprender que una organización está formada por personas, lo cual le otorga al análisis del recurso humano una complejidad adicional. Muchos empresarios consideran que las personas son un elemento más en su gestión diaria, y que cualquier acción orientada a ellos es sólo generadora de costos. Otros consideran a la fuerza laboral como parte de los recursos imprescindibles de su activo intangible, pero no logran emprender acciones para gestionarlos de la mejor manera posible.

La empresa objeto de análisis es una organización consciente de la importancia de su personal, valorando el aporte y el compromiso que cada empleado dedica a las actividades diarias. Sin embargo, y como consecuencia de su estructura PyME y origen de empresa familiar, no existe en la actualidad un área de Personal dedicada específicamente a gestionar este recurso estratégico. El presente trabajo busca realizar un humilde aporte a la empresa, detallando una guía de pasos que permita formalizar las acciones concretas del día a día y optimizar el uso de los recursos.

Es de gran valor tener la posibilidad de formar parte del equipo de trabajo de una empresa grande y prestigiosa como lo es la concesionaria estudiada. En esta experiencia la autora del trabajo ha podido nutrir y complementar sus conocimientos teóricos adquiridos en el aula con el quehacer diario de una organización real, permitiéndole ver lo tangible y lo cotidiano de la gestión empresarial.

La actividad cotidiana laboral demuestra que, en ocasiones, algunas teorías, planes o sugerencias pueden ser de difícil alcance. Difícilmente se pueda frenar la actividad diaria para, por ejemplo, elaborar tranquilamente un plan de mejora, para aumentar las ventas, la satisfacción de los empleados o la de los clientes. Mas bien, se debe aspirar a dicho objetivo coordinándolo con la gestión diaria, con recursos escasos y enfrentando ambientes hostiles y cambiantes. Sin embargo, estos obstáculos no deben frenar la posibilidad de aportar ideas que mejoran a corto y mediano plazo la gestión.

En ocasiones, el aspecto que sufre más el rigor de la vorágine comercial es el manejo de las relaciones interpersonales. Es un verdadero desafío trabajar con personas tan disímiles en cuanto a edad, estudios y profesión, gustos, orígenes y experiencias de vida. Sin embargo, el resultado de dicho trabajo supera ampliamente cualquier obstáculo o dificultad, la gestión de las personas es un servicio que se brinda a la empresa y al trabajador.

Frente a esta realidad, el rol del gerente o responsable de recursos humanos debe contemplar el enfoque del área como generadora de valor para los inversores, clientes y empleados. El responsable de recursos humanos debe enfrentarse a los desafíos de la

globalización, las personas como elementos clave de la cadena de valor, la rentabilidad de los recursos versus sus capacidades, enfrentar y gestionar el cambio, y atraer y retener el capital intelectual.

Los Recursos Humanos deben considerarse como estratégicos, puesto que al ser la tecnología y las maquinarias meros commodity, la verdadera diferencia competitiva la marcan las personas. Y es en este contexto que se entiende que la administración del personal se orienta, como ciencia económica, a la satisfacción de las necesidades de la persona en su totalidad. En esta sociedad globalizada y economizada, el dinero debe servir y no gobernar, tal como postula el Papa Francisco en su documento “Evangelii Gaudium”. Su mensaje es un llamado al cambio hacia una economía que administre adecuadamente sus bienes, sin exclusión de personas y procurando el cuidado del planeta; exhorta a que a cada ser humano le llegue no solo lo materialmente necesario, sino también la posibilidad de avanzar y desarrollarse.

El desafío para la concesionaria es incluir este modelo de gestión en su idiosincrasia, en su cultura y valores organizacionales. Como parte de las organizaciones, cada uno de nosotros debemos ser propulsores del cambio hacia una economía más humana, con sensibilidad por lo personal. El ser humano se propone como el centro de las decisiones estratégicas, con la meta puesta en contribuir a desarrollar sus potencialidades y aspiraciones, y a través de su plenitud, contribuir a crear una sociedad más justa y solidaria, una sociedad económicamente humana.

*“No basta dar respuestas concretas a las demandas económicas y materiales. Hay que suscitar y cultivar una ética de la economía, de la finanza y del trabajo. Hay que mantener vivo el valor de la solidaridad – esta palabra que corre el riesgo de ser borrada del diccionario- como actitud moral, expresión de la atención hacia el otro en todas sus legítimas exigencias.” Papa Francisco*

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles Martha, 2009, *5 Pasos para transformar una oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*, 1° ed. 3° reimpresión, Buenos Aires, Ed. Granica.
- Chiavacci María C., 2008, “*Desarrollo de personal: CARRERA*”, Cuaderno N° 138, 1° ed. 2° reimp., Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- Chiavacci María C., 2008, “*Desarrollo de Personal: ENTRENAMIENTO*”, Cuaderno N° 137, 1° ed. 2° reimp., Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- Chiavacci María C., 2008, “*Evaluación del Desempeño*”, Cuaderno N° 143, 1° ed. 2° reimp., Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- Dodero Santiago, 1992, *Empresas familiares, ¿Cómo planificar su continuidad?*, serie Cuadernos, Sección Administración, N° 102, Mendoza, Facultad de Ciencias Económicas.
- Lamattina de Ferrari, María., 2004, *Organigramas*, Cuadernillo n° 54, Serie Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Ocaña, Hugo R, 2006, *Estrategias de negocios*, 2° ed., Mendoza, Editorial de la Fac. de Filosofía y Letras de la UNCuyo.
- Pavón, Javier; 2010, *Sistema de Gestión de R.R.H.H.*; Cuadernillo de la Cátedra de Administración de Personal I, Facultad de Cs. Económicas, UNCuyo.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary, 1996, *Administración*, 5° ed., México, Prentice Hall.

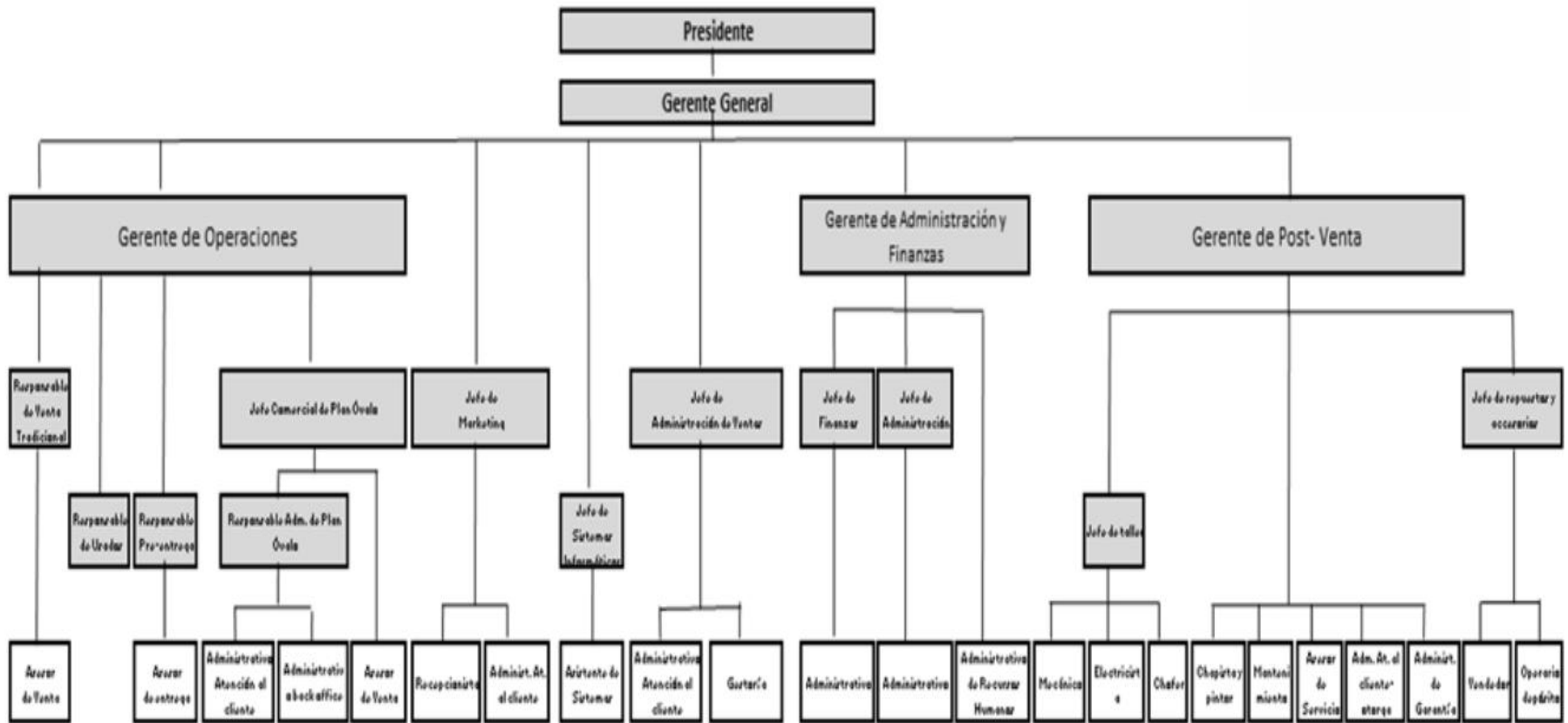
## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>[junio 2015]
- <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>[junio 2015]
- [http://www.dosconsultores.com/publicaciones\\_guia.php](http://www.dosconsultores.com/publicaciones_guia.php) [mayo, 2015]
- <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0252.pdf>
- [http://www.liderarconsultores.com.ar/home/la\\_remuneracion\\_variable.htm](http://www.liderarconsultores.com.ar/home/la_remuneracion_variable.htm)
- <http://www.smata.com.ar/secretarias/Gremial/convenios/ACARA-CCT379.pdf> [mayo, 2015]
- <http://www.smata.com.ar/secretarias/Gremial/historial/ACARA/ACARA-59610-Febero-2015.pdf> [mayo, 2015]
- <https://mouriz.wordpress.com/2009/02/01/utilizar-los-planes-de-carrera-para-mejorar-la-comunicacion-en-la-empresa/>[junio 2015]



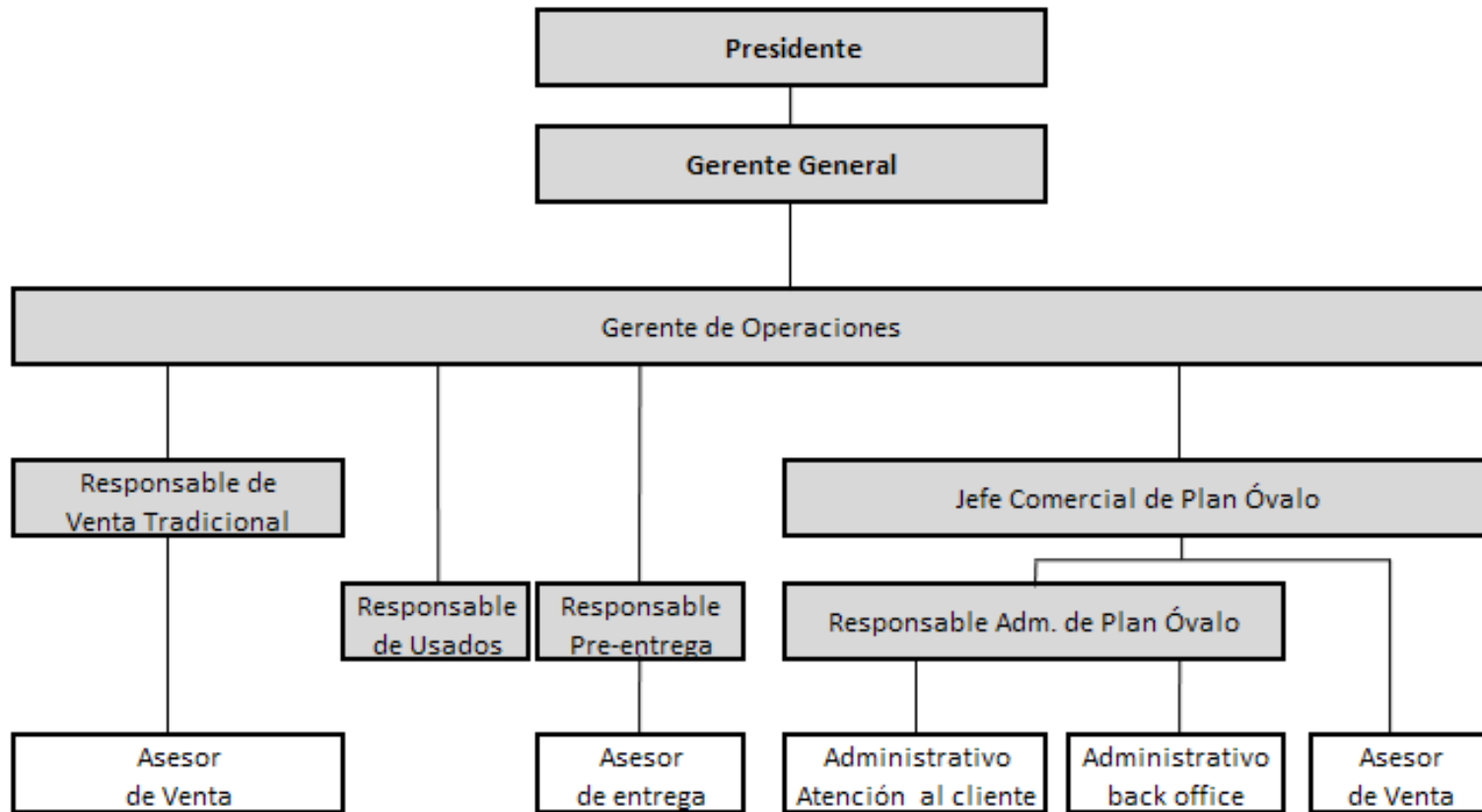
Anexo A

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



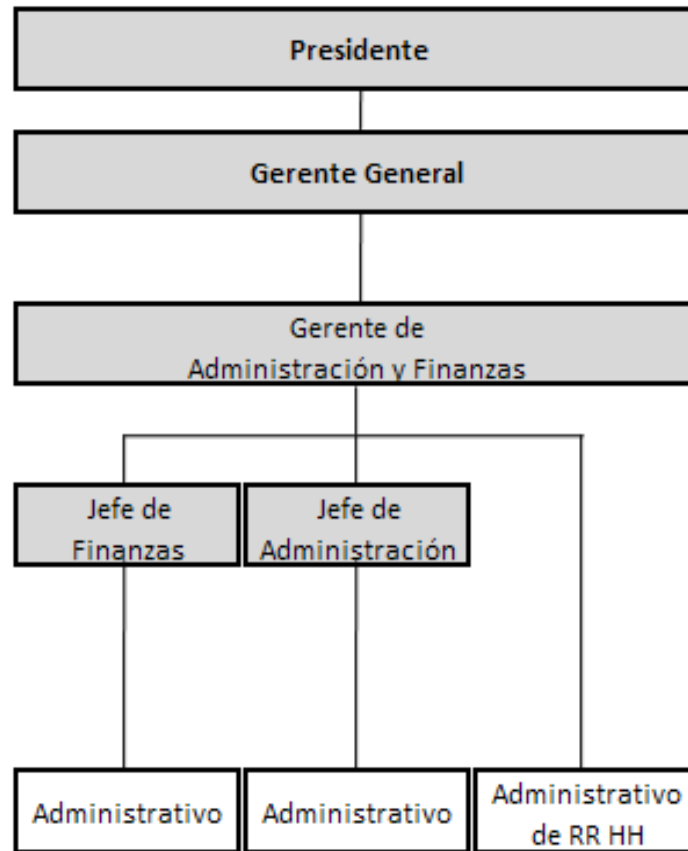
Anexo A

1. GERENCIA DE OPERACIONES



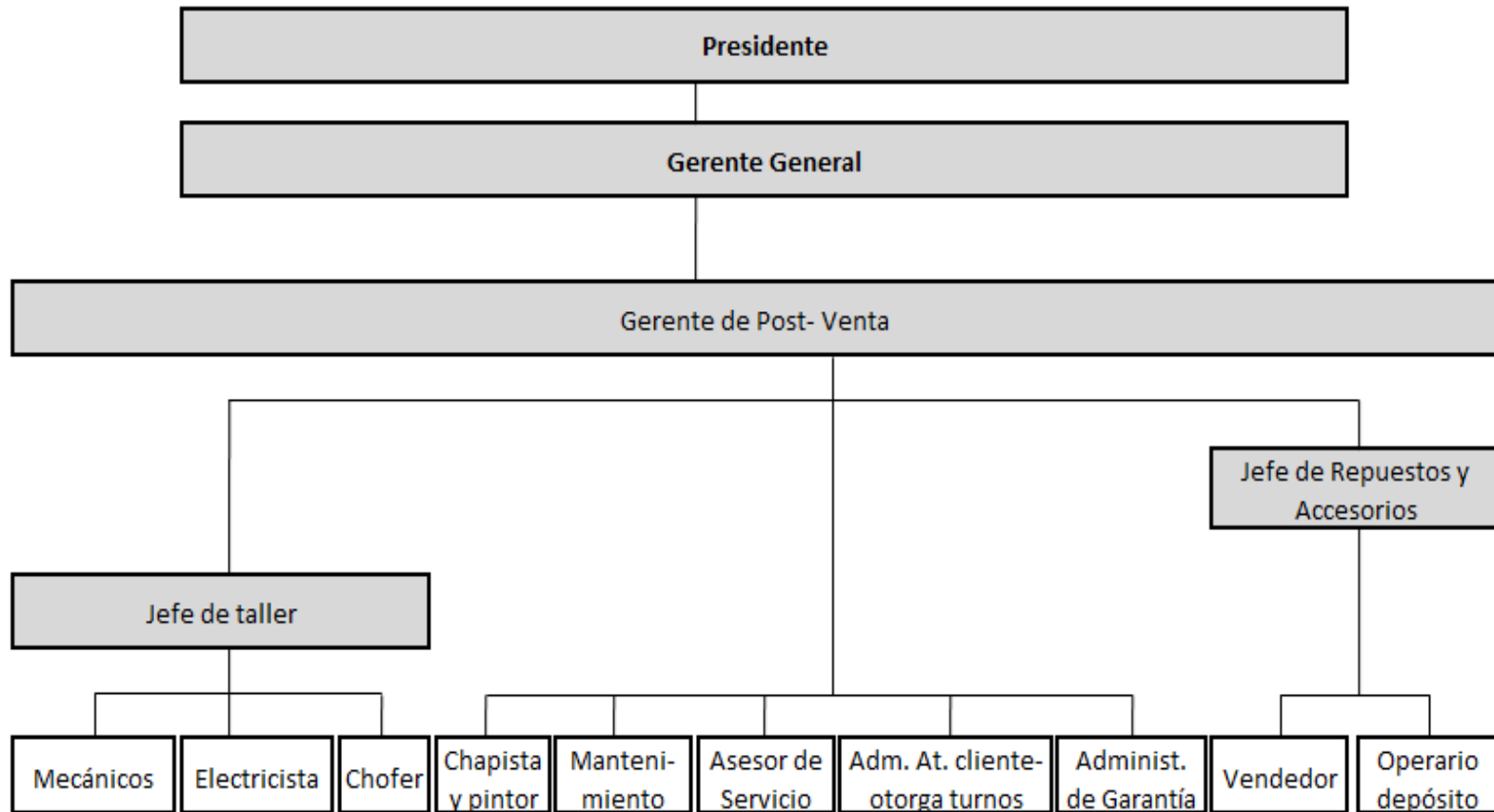
Anexo A

2. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



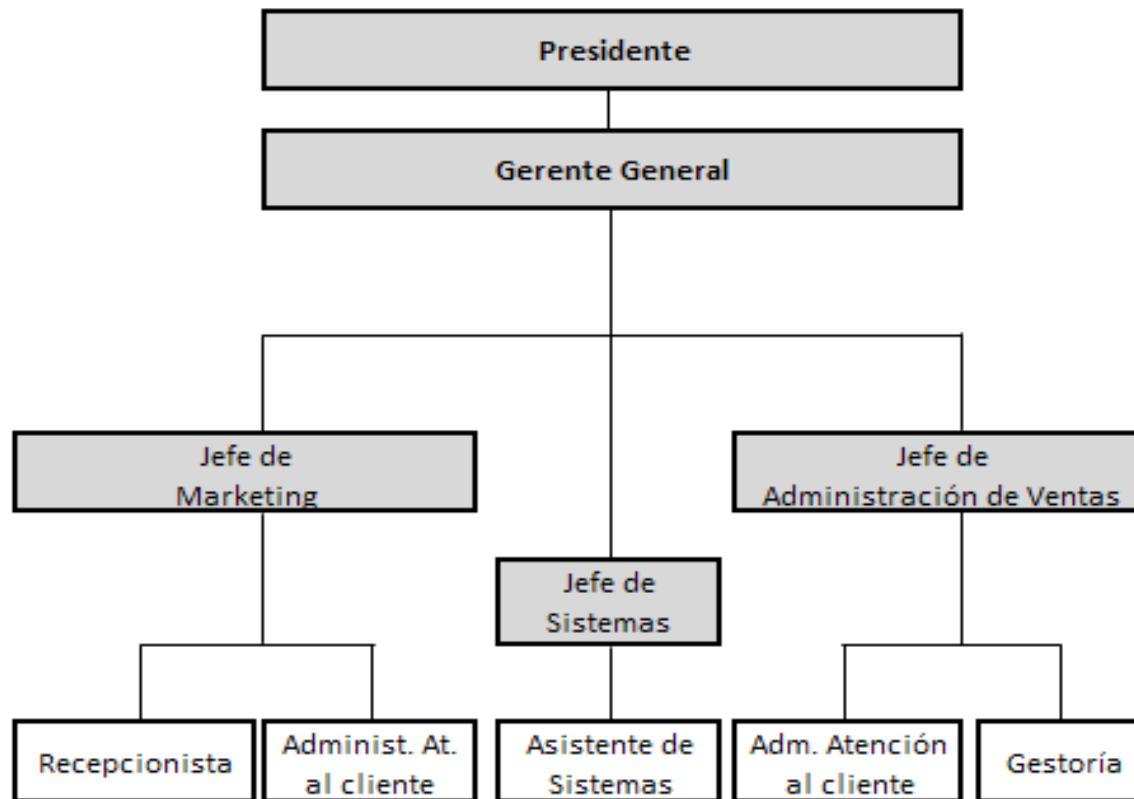
Anexo A

3. GERENCIA DE POST-VENTA



Anexo A

4. DEPENDENCIAS DIRECTAS DE GERENCIA GENERAL



## Anexo B

### MODELO DE CUESTIONARIO

<b><u>Inventario de puestos de trabajo</u></b>			
<b><u>Nombre del empleado:</u></b>		<b><u>Fecha:</u></b>	
<b><u>Sector donde trabaja:</u></b> (Ventas / Servicio / Administración)			
<b><u>Puesto:</u></b> Responsable de cuentas a pagar			
<b><u>Horario de trabajo:</u></b> Lunes a viernes de 09 a 18 hs.			
<b><u>A - Tareas desempeñadas</u></b>			
<b>Tarea</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sector(es) que vincula</b>
Emisión de cheques de pago a proveedores	Confección de las órdenes de pago correspondientes, con la emisión del cheque a 30 días, sujeto a revisión del Jefe de Administración	1 vez por semana	Todas las áreas que tengan facturas a pagar; Finanzas
<b><u>B - Conocimientos requeridos</u></b>			
<b><u>Conocimientos generales</u></b>	<b><u>Conocimientos específicos/técnicos</u></b>	<b><u>Experiencia requerida</u></b>	
Manejo de Microsoft Office Buen trato con clientes	Conocimiento de documentos bancarios, llenado de cheques Conocimiento de normas impositivas-tributarias	2 años en puestos similares	
<b><u>C - Elementos y materiales utilizados</u></b>			
Equipo de PC			
Firma del empleado: _____		Firma del supervisor: _____	

## Anexo B

### MODELO DE ENTREVISTA

<b>Inventario de puestos de trabajo</b>	
<b>Entrevistador:</b> (Responsable de Personal/Auditor externo)	<b>Fecha:</b>
<b>Entrevistado:</b> (Gerente/Jefe del área) Jefe de taller	
<b>Título del puesto:</b> Jefe de taller	
<b>A - Tareas desempeñadas</b>	
*¿Cuáles son las tareas principales que realiza? ¿Con qué frecuencia las realiza? Control de reparaciones de los vehículos en el taller, diariamente; distribución de trabajos de reparación en función de los turnos entregados a clientes, diariamente; evaluación del desempeño de los mecánicos, semanalmente.	
*¿Cuáles son las tareas secundarias que realiza? ¿Con qué frecuencia las realiza? Llamado a clientes para control de calidad de las reparaciones efectuadas, 1 vez por semana; dictado de cursos de seguridad e higiene, cada 15 días; reportes de gestión y productividad, 1 vez por mes; diagnósticos específicos de vehículos, cuando la ocasión lo requiera.	
*¿Cuál/es de sus tareas considera que es/son prioritaria/s, independientemente del tiempo que pueda dedicarle/s? La evaluación del desempeño de los mecánicos y la capacitación permanente en conocimientos técnicos y de mecánica.	
*Mencione por favor las tareas que usted considera son inherentes al puesto y aquellas que pueden/deben ser realizadas por otra persona. Es propio del puesto de Jefe de Taller el control de las reparaciones y servicios mecánicos efectuados, así como los diagnósticos. Sin embargo, otra persona debería asignar los trabajos diarios a cada mecánico y cargar las órdenes de reparación en el sistema (por ejemplo, los asesores de servicio).	
<b>B - Conocimientos requeridos</b>	
*¿Cuáles son, a su criterio, las capacidades y habilidades más requeridas en su tarea cotidiana? Capacidad de negociación, tanto con clientes como con los empleados; resolución de conflictos; escucha activa y empatía; deseos de superación y aprendizaje continuo. En cuanto a las habilidades técnicas, es necesario un conocimiento profundo e integral de mecánica del automóvil; manejo de herramientas y técnicas específicas de vehículos marca Ford (capacitación brindada por Ford Argentina); nivel medio de inglés escrito (algunos manuales de vehículos se consultan on line y están en inglés).	
*¿Qué requisitos educacionales y experiencia mínima considera oportunos para ocupar el puesto? Es excluyente del puesto tener un título de nivel terciario técnico en mecánica integral del automotor. Además, es necesario poseer conocimientos intermedios del idioma inglés. Con una experiencia de 5 años en la reparación de vehículos es posible ocupar el puesto.	
*Por favor, describa las máquinas y elementos utilizados: Autoelevadores, gruas pequeñas, pinzas, criquets, equipos de PC con softwares y scanners para diagnóstico.	
<b>C - Relaciones interpersonales</b>	
*¿Cuáles son las áreas y/o personas dentro de la organización con las cuales mantiene mayor contacto en su tarea cotidiana? Con los administrativos de servicio, el Gerente de Post-venta y el encargado de Personal.	
*Describa por favor los principales contactos que maneja fuera de la organización: Los clientes del taller, proveedores específicos (repuesteras, cerrajeros, limpieza de interiores), y representantes de escuelas técnicas automotrices (para pasantes y/o recomendaciones para vacantes de puestos).	
<b>D - Observaciones</b>	
*Detalle cualquier información que considere relevante para el puesto.	
Firma del empleado: _____	Firma del supervisor: _____

## Anexo C

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### Descripción de Puesto

Fecha: Noviembre 2014

Revisión: 01

**Título del puesto:** Administrativo de Recursos Humanos

**Industria:** Automotriz

**Departamento:** Administración Central

**Dependencia:** Jefe de Administración / Gerente de Administración y Finanzas

**Colaboradores:** No aplica.

**Lugar de trabajo:** Gran Mendoza

Se buscan preferentemente residentes de la zona.

**Formación Básica:** **Estudiante** Avanzado o Graduado en la carrera de Contador o Licenciado en Administración preferentemente con orientación administrativa y contable o financiera.

#### Conocimientos Específicos:

- Conocimiento previo en temáticas de gestión de RRHH: legislación laboral, administración de personal, herramientas de selección, política de remuneraciones, etc.).
- Conocimiento previo en capacitación, desarrollo y gestión de desempeño
- Manejo de herramientas informáticas (Microsoft Office).
- Manejo de sistemas de información de gestión.
- Manejo de herramientas de gestión.

**Experiencia Previa:** Experiencia mínima de dos años en gestión de personal y manejo de grupos de una empresa (No excluyente)

**Género:** Indistinto.

**Edad:** 25-30 años (no excluyente).

#### Competencias:

##### ✧ Organizacionales

- Vocación de servicio y de trabajo orientada a la satisfacción de clientes internos.



- Capacidad de trabajar en equipo.
- Flexibilidad y Adaptabilidad.
- Orientación a resultados.
- Honestidad e integridad.
- ✧ **Específicas del área**
- Capacidad de Planificación y Organización.
- Desarrollo de relaciones.
- Dinamismo.
- Gestión de conflictos y negociación.
- Productividad.
- Tolerancia a la presión de trabajo.
- Empatía.
- Buen trato y comunicación.

**Principales Funciones:**

- Tender a que el concesionario tenga los mejores talentos disponibles en el mercado laboral, mediante métodos efectivos de reclutamiento y selección.
- Suministrar información al área contable de las altas y bajas de personal para que pueda registrarlo en la AFIP y los organismos pertinentes.
- Brindar acompañamiento y seguimiento a los nuevos empleados incorporados (normas internas, asignación de lugar, presentación de compañeros, etc.).
- Coordinar, con los responsables de cada área, la inducción del personal ingresante.
- Efectuar el control de ausentismo.
- Recibir certificados médicos o de examen.
- Planificar, con el encargado de cada uno de los sectores, las vacaciones del personal.
- Realizar todo tipo de notificaciones como vacaciones, sanciones, etc.
- Coordinar la capacitación en Higiene y Seguridad para el personal propio.
- Armar, controlar, archivar y custodiar los legajos del personal.
- Controlar y modificar los datos personales: cambio de domicilio, teléfono, etc.
- Realizar constancias de ART, de acuerdo a necesidades.
- Gestionar el sistema de compensaciones y beneficios del concesionario.

- Dirigir y gestionar la elaboración de planes de capacitación, de desarrollo y de evaluación de desempeño.
- Mantener los archivos de su área perfectamente acondicionados y resguardados.
- Cumplir con las normas internas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Atender las dudas y reclamos del personal propio.
- Organizar reuniones con los diferentes gerentes de cada área para hacer seguimiento y actualizar el reglamento interno del personal.
- Facilitar la implementación del Modelo de Gestión de RRHH a través de las distintas áreas de la organización.
- Controlar el cumplimiento de normas laborales de proveedores de mano de obra tercerizada a efectos de no tener riesgos por responsabilidad solidaria según la Ley de Contrato de Trabajo.
- Comprar indumentaria para el personal según normas legales o convenio colectivo vigente.
- Confección de Reportes de Gestión con información útil y a disposición de Gerencia, para facilitar la toma de decisiones.
- Colaboración con equipos de otras áreas para la realización de auditorías de control de procesos.
- Capacitación de algún colaborador para que en casos de ausencia pueda reemplazarlo en sus tareas.

**Indicadores de Desempeño:**

- Confección en tiempo y forma de la documentación del área (novedades horas extras, comisiones, ausentismo y productividad, etc.)
- Ausentismo
- Asistencia (Presentismo y puntualidad).
- Sugerencias de mejora a procedimientos vigentes (por escrito).
- Preparación de algún colaborador para que en casos de ausencia pueda reemplazarlo en sus tareas.

## **Anexo D**

### MODELO DE MANUAL DE INDUCCIÓN

- ✓ Empresa: -----
- ✓ Área: Planes de ahorro
- ✓ Puesto: Vendedor de Planes de ahorro

- Convenio Colectivo de Trabajo

La empresa se rige por lo estipulado en la LCT n° 20.744 y por el Convenio Colectivo de Trabajo n° 596/10, correspondiente al Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor S.M.A.T.A., el cual Ud. declara conocer y aceptar de conformidad.

- Horario y lugar de trabajo

El personal perteneciente al grupo “Vendedores de Planes” trabaja con sistema de turnos asignados mensualmente por el responsable del área. Los turnos están distribuidos de acuerdo a los horarios de atención de los puntos de venta que tiene la empresa, de lunes a domingos, incluyendo días feriados y con los correspondientes períodos de descanso. Dicha distribución es realizada por la gerencia en función de la demanda y de decisiones comerciales.

Este sistema de turnos, de acuerdo a la legislación vigente, no representa en ningún caso obligación de la empresa de abonar horas extras, dado que se le otorga al trabajador el franco compensatorio por dicha actividad y no excede el límite diario, semanal ni mensual de la jornada legal.

- Registración de horarios de trabajo

De acuerdo al sistema de turnos establecido, los vendedores cuentan con 2 métodos de registración de horarios obligatorios y complementarios. Los días que se encuentren trabajando en el salón de la empresa deben registrarse en el reloj de marcación, tanto entrada como salida. Cuando los turnos de trabajo son fuera de la empresa, debe registrar sus horarios de trabajo en las planillas de control manual, a disposición en la sede de la empresa todos los meses.

Los horarios registrados en las planillas manuales y en el reloj de marcación son controlados mes a mes, a fin de proceder a liquidar los salarios. En caso de no tener

registrado el turno de trabajo, y ante la ausencia sin justificativos, se le procede a descontar el día de sus haberes mensuales.

- Remuneración mensual. Composición y requisitos

El personal perteneciente al grupo “Vendedores de Planes” trabaja bajo el sistema de remuneración por **Comisiones**. El sistema de comisiones con sueldo absorbido garantiza el mínimo estipulado por el CCT en aquellos meses en que el monto de comisiones no alcance el salario bruto establecido por la escala salarial del CCT. Una vez superado el monto establecido en la escala salarial de S.M.A.T.A., se considera como sueldo normal y habitual lo generado en concepto de comisiones.

Aquellos conceptos adicionales que sean percibidos de manera no habitual, como productividad, escalas y otros, son retribuciones especiales sujetas a cualquier tipo de modificación, y por su carácter de adicional y no habitual, no representan derechos adquiridos por el trabajador.

Respecto a las comisiones, la empresa las paga en un todo de acuerdo a lo establecido en el CCT art. 14 2.b., es decir, una vez percibida la 2º cuota del plan suscripto. La empresa puede, cuando lo cree necesario, adelantar el pago de la comisión con el cobro de la 1º cuota. Estos anticipos quedan en firme una vez que el cliente paga la 2da cuota. De no pagarla dentro de los plazos establecidos por Ford, se le descuenta el mencionado anticipo.

La escala de comisiones a aplicar, sujeta a revisiones por parte de los responsables del área, es la siguiente:

<b>Propuesta Sistema Comisión + Incentivos</b>		
<b>Sist. Remuneracional</b>	<b>Básico Absorbible</b>	<b>Observaciones</b>
1-8 suscripciones	0.60%	Escala inicial
9-12 suscripciones	0.81%	35% más sobre escala inicial
> 12 suscripciones	0.90%	50% más sobre escala inicial
Incentivo Cuota 4	0.20%	Sólo si Morosidad < 25% cartera del vendedor
<b>Obj. Trimestrales</b>	<b>Adicional</b>	<b>Por lograr producción estable</b>
= 30 Suscripciones	\$ 150.00	Escala inicial (adicional por cada suscripción)
31 a 40 Suscripc.	\$ 202.50	35% más sobre escala inicial
> 40 Suscripciones	\$ 225.00	50% más sobre escala inicial

Para considerar una suscripción válida y sujeta a comisionar, la operación debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ El ingreso de los fondos cobrados al cliente, es decir el pago de la 1º cuota, debe realizarse de inmediato, el 1º día que el vendedor concurre al concesionario luego de cerrada la operación.
- ✓ El cliente debe estar ingresado en la base de datos del sistema de gestión de la empresa, todos sus datos correctamente cargados y con el recibo por 1º cuota pago y completo figurando en su cuenta corriente.
- ✓ La solicitud de suscripción debe estar debidamente ingresada al sistema de la empresa y al sistema VOPA de Fábrica.
- ✓ La operación de venta no debe figurar como “Rechazada” en el sistema VOPA de Fábrica
- ✓ La solicitud de suscripción, una vez presentada en el concesionario, es sujeta a un control de calidad de la venta, contactándose al cliente por medio de personal autorizado y capacitado de la empresa para repasar la información de la operación volcada en la solicitud. Este control se realiza a los efectos de constatar la exactitud de toda la información brindada de acuerdo al modelo de plan suscripto. El resultado de dicho control tiene que ser satisfactorio y el cliente estar en un todo de acuerdo para que la solicitud sea enviada a Fábrica, a fin de que forme grupo y siga con la operatoria habitual del plan de ahorro.

- Condiciones de trabajo. SICOP

El vendedor debe utilizar como herramienta de trabajo el sistema SICOP brindado por Fábrica para el seguimiento de las operaciones. El cumplimiento de SICOP es obligatorio y es satisfactorio si el mismo está dentro de los indicadores de desempeño que establece Fábrica; siendo los mismos a la fecha los siguientes:

- ✓ Objetivo de Prospección: tres (3) prospectos diarios.
- ✓ Promedio de Seguimientos Diarios: 8 (ocho) seguimientos por día.
- ✓ Índice (%) de conversión: 10% conversión mensual.
- ✓ Índice (%) de prospectos inactivos: como máximo 10%.
- ✓ Relación 80/20 de captación: Mínimo 80%.
- ✓ Relación 80/20 de seguimiento: Mínimo 80%.
- ✓ Relación 80/20 de ventas: Mínimo 80%.


Los indicadores establecidos pueden variar de acuerdo a lo estipulado por Fábrica. El incumplimiento de esta obligación será pasible de sanción disciplinaria y en caso de reincidencia, podrá considerarse como causal justificativa de despido.

Fecha:

Notificado:

**Anexo E**

ESCALA SALARIAL DE S.M.A.T.A.

 <b>Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la Rep. Argentina</b>			
Personería Gremial N° 85, Extendida por Resolución N° 10/56 D.N.T. a todo el Territorio de la República Argentina ( Afiliado a la C.G.T., CSIRA e Industrial Global Union )			
Av. Belgrano 665 - Tel (011) 4340-7400 - Capital Federal			
<b>Convenio Colectivo de Trabajo N° 596/10</b>		<b>A.C.A.R.A.</b>	
CCT N° 20/88	Convenio N° 596/10		
(División por Categoría Personal Jornalizado Art. 8)	(Personal de servicios del Automotor. Su división por Categorías. Art. 10)		<b>01/01/2015</b>
Sin equivalencia	Especialista Múltiple Superior en Servicios	\$ 10.451,32	\$ 10.942,53
Oficial de 1° A	Especialista Superior en Servicios	\$ 9.250,52	\$ 9.685,30
Oficial de 1°	Especialista en Servicios	\$ 8.445,54	\$ 8.842,48
Oficial y 1/2 Oficial	Experto en Servicios	\$ 7.964,24	\$ 8.338,56
Peón y Aprendiz	Ayudante en Servicios	\$ 6.281,42	\$ 6.576,65
(División por Categoría Personal Administrativo Art. 11)	(Personal de Administrativo. Su división por Categorías. Art. 12)		
Sin equivalencia	Administrativo Múltiple Especializado	\$ 10.451,32	\$ 10.942,53
Auxiliar de 1°	Administrativo Especializado	\$ 9.329,72	\$ 9.768,22
Auxiliar de 2°	Administrativo Calificado	\$ 8.333,36	\$ 8.725,03
Auxiliar de 3°	Administrativo Auxiliar	\$ 7.746,14	\$ 8.110,21
Auxiliar de 4° y Cadetes	Administrativo Básico	\$ 6.281,42	\$ 6.576,65
	Lavador	\$ 7.379,45	\$ 7.726,28
	Maestranza A	\$ 5.878,95	\$ 6.155,26
	<b>Vendedores</b>		
	Vendedor y/o Promotor de Ventas (Mínimo garantido)	\$ 6.532,10	\$ 6.839,11
	Vendedor y/o Promotor de Planes de Ahorro (Mínimo Garantido). Vendedor itinerante de repuestos.	\$ 5.225,72	\$ 5.471,33

Fuente: [www.smata.com.ar](http://www.smata.com.ar)

## Anexo F

### FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – EJEMPLOS

Formulario de Evaluación / Autoevaluación de Desempeño					
Nombre del Evaluado:			Fecha:		
Puesto que ocupa:		Vendedor			
Área:		Venta Tradicional			
Gerente:					
<b>Revisión de competencias (Marque la opción correspondiente:)</b>					
<b>Persona e interacción</b>	Trabajo en equipo	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>
	Flexibilidad ante cambios	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Honestidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Predisposición/Responsabilidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Asistencia y puntualidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Seguridad/Orden/Limpieza	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>Calidad</b>	Aplicación de técnicas de venta	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>
	Calidad de servicio	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Aprobación de capacitaciones/ cursos	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Entrega de documentación en tiempo y forma	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Orientación al cliente	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Seguimiento de los clientes	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>Resultados</b>	Volumen de venta	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>
	Venta de mix de productos	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Satisfacción de clientes (CVP)	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	SICOP: carga efectiva/prospección de vta/tasa de conversión	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Scoring (tasa de casos positivos)	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>TOTAL</b>					
<b>Revisión general de los objetivos acordados con el evaluado:</b> Asignar un valor al desempeño demostrado por el evaluado con respecto al logro de los objetivos propuestos.					
		No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>Observaciones:</b>					
Fortalezas:					
Oportunidades de mejora / Posibles capacitaciones necesarias:					
<b>Posibilidades de desarrollo dentro del concesionario (rotación, promoción, reubicación)</b>					



**Formulario de Evaluación / Autoevaluación de Desempeño**

Nombre del Evaluado:

Fecha:

Puesto que ocupa:

Administrativo de venta

Área:

Administración de Ventas

Gerente:

**Revisión de competencias (Marque la opción correspondiente)**

<b>Persona e interacción</b>	Trabajo en equipo	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>
	Flexibilidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Honestidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Predisposición/Responsabilidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Asistencia y puntualidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Seguridad/Orden/Limpieza	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>Calidad</b>	Entrega de documentación en tiempo y forma	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>
	Cumplimiento del scoring	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Aprobación de cursos de capacitación	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Capacidad de planificación y organización	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Metodicidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Orientación al cliente	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>Resultados</b>	<i>Productividad - Cantidad de patentamientos</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>
	<i>Satisfacción de clientes (CVP: indicador grupal)</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>TOTAL</b>					

**Revisión general de los objetivos acordados con el evaluado:** Asignar un valor al desempeño demostrado por el evaluado con respecto al logro de los objetivos propuestos.

No  
alcanzó

Alcanzó

Superó

**Observaciones:**

Fortalezas:

Oportunidades de mejora / Posibles capacitaciones necesarias:

**Posibilidades de desarrollo dentro del concesionario (rotación, promoción, reubicación)**

**Formulario de Evaluación / Autoevaluación de Desempeño**

Nombre del Evaluado:

Fecha:

Puesto que ocupa: **Técnico**

Área: **Postventa**

Gerente:

**Revisión de competencias (Marque la opción correspondiente)**

<b>Persona e interacción</b>	Trabajo en equipo	No alcanzó	Alcanzó	Superó	Observaciones:
	Flexibilidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Honestidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Predisposición/Responsabilidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Asistencia y puntualidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Seguridad/Orden/Limpieza	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>Calidad</b>	Reparación correcta en primera instancia	No alcanzó	Alcanzó	Superó	Observaciones:
	Aprobación de capacitaciones	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Utilización de Herramientas Especiales (HHEE)	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	<u>Conocimiento técnico (según aplique):</u>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	o Frenos / Circuitos hidráulicos				
	o Motores (Rep. en general)				
	o Fallas en electrónica / motores				
	o Sistemas ABS de frenos				
	o Electrónica en general				
	o Servicios de mantenimiento				
o Transmisión automática	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
o Cableados / electrónica					
o Alineado / Balanceo					
o Tren delantero					
o Caja de velocidades	o Aceite y filtro	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
o Electricidad general	o Diferenciales				
o Aire acondicionado	o Cerrajería				
<b>Resultados</b>	Productividad (hs trabajadas/hs disponibles)	No alcanzó	Alcanzó	Superó	Observaciones
	Utilización (hs aplicadas/hs disponibles)	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	Rentabilidad (hs. trabajadas/hs facturadas)	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<b>TOTAL</b>					

**Revisión general de los objetivos acordados con el evaluado:** Asignar un valor al desempeño demostrado por el evaluado con respecto al logro de los objetivos propuestos.

No alcanzó

Alcanzó

Superó

**Observaciones:**

Fortalezas:

Oportunidades de mejora / Posibles capacitaciones necesarias:

**Posibilidades de desarrollo dentro del concesionario (rotación, promoción, reubicación)**

**Formulario de Evaluación / Autoevaluación de Desempeño**

Nombre del Evaluado:

Fecha

Puesto que ocupa: Mando Medio (Supervisor, Jefe, Gerente)

Área

Gerente:

**Revisión de competencias (Marque la opción correspondiente)**

<b>Persona e interacción</b>	Trabajo en equipo	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>	
	Flexibilidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Honestidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Predisposición/Responsabilidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Asistencia y puntualidad	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Seguridad/Orden/Limpieza	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
<b>Calidad</b>	Liderazgo / Toma de decisiones	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>	
	Resolución de conflictos	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Comunicación efectiva	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Aprobación de capacitaciones/ cursos	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Dirección de equipos de trabajo	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Retención de empleados (nivel de rotación)	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Orientación & Seguimiento al cliente	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Capacidad de planificación y organización	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	Pensamiento estratégico y a largo plazo	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
<b>Resultados</b>	<i>Índices Financieros</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>	
	<i>Satisfacción de clientes (CVP)</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	<i>Productividad</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó		
	<i>Según área:</i>					
	<b>Venta</b>	<i>Volumen Total por canal de venta</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	<u>Observaciones:</u>
		<i>Venta de mix de productos</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
		<i>SICOP</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	<b>Adm.</b>	<i>Informes de rentabilidad</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
		<i>% de clientes deudores en cartera</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
		<i>Auditorías internas concretadas</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
	<b>Posventa</b>	<i>Facturación</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
		<i>Utilización</i>	No alcanzó	Alcanzó	Superó	
<i>Reparaciones repetidas (FIRFT)</i>		No alcanzó	Alcanzó	Superó		
<b>TOTAL</b>						

**Revisión general de los objetivos acordados con el evaluado:** Asignar un valor al desempeño demostrado por el evaluado con respecto al logro de los objetivos propuestos.

No alcanzó

Alcanzó

Superó

**Observaciones:**

Fortalezas:

Oportunidades de mejora / Posibles capacitaciones necesarias:

**Posibilidades de desarrollo dentro del concesionario (rotación, promoción, reubicación)**

## Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre	N° Registro	Mendoza, 01 de Octubre de 2015 Firma
Bergera Fernando Elizabeth	26240	