



Facultad de Economía y Administración

Carrera: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS



Trabajo Final de Grado

Título:

**GESTIÓN DE RRHH EN UNA EMPRESA
DE INVERSIONES Y DESARROLLO INMOBILIARIO**

Alumna: Florencia Eva Aranda

DNI: 37.777.128

Director de Tesis: Lic. Pamela Bianchi Aguilar

Año 2019

AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA

Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

Rector

Ingeniero Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Director General Sistema de Educación a Distancia

Ing. Lic. Daniel Torres Jiménez

Secretaria General

Lic. Silvia Álvarez

Decano Facultad Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena

Jefe de la Carrera de Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins

Dedicatoria

*Quiero dedicar este trabajo final de grado a mi madre...
mujer incondicional que nos entregó su amor y tiempo,
y con ello su vida entera a nuestra familia.*

Agradecimientos

- ✚ Gracias a mi madre Miriam por su gran ejemplo de prudencia y perseverancia y a mi padre Rolando, gracias por inculcarme la cultura de trabajo y la importancia de la formación constante.
- ✚ A mis hermanas, Sofía y Guadalupe por el enorme afecto que siempre me brindaron.
- ✚ A mi abuela Micaela, quien es un pilar en mi vida y un gran ejemplo de mujer.
- ✚ A mis tíos y familiares quienes me ayudaron y estuvieron presentes en todos los momentos de mi vida.
- ✚ A Renzo, que con sus palabras alentadoras me motivó a confiar en mis capacidades y a construir un pensamiento crítico.
- ✚ A mis amistades por la predisposición de colaborar con sus conocimientos y por el aliento incansable.
- ✚ A la Lic. Mirta Aguilar, gracias por ser una guía en este enriquecedor proceso de aprendizaje.
- ✚ A mi directora de tesis Lic. Pamela Bianchi, por su constante apoyo.
- ✚ Finalmente quiero agradecer a Dios por absolutamente todo lo que soy como persona y a la Virgen de Urkupiña por su constante presencia en mi vida.

Gracias a todos por el afecto alentador que siempre recibí.



*"Dormía y soñaba que la vida era alegría,
desperté y vi que la vida era servicio,
serví y vi que el servicio era alegría."*

Rabindranath Tagore

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final de investigación, propone la aplicación de la gestión de Recursos Humanos para lograr un crecimiento ordenado y beneficioso para la empresa en su conjunto.

El objeto de estudio es una compañía salteña perteneciente al rubro inmobiliario, debido a su crecimiento acelerado se diagnostica y se recomiendan determinadas políticas de Recursos Humanos que se analizaron idóneas para una efectiva gestión de sus recursos. Asimismo. Se plasman las ventajas de emplear procesos, herramientas y técnicas modernas referentes a la organización, dirección, planificación y control del personal. Se remarca la importancia de la profesionalización de las empresas familiares para alcanzar el desarrollo deseado.

Abstract

This reserch paper proposes the application of Human Resources management to achieve an orderly and beneficial growth for the Company as a whole.

The object of study is a Company from Salta belonging to the real state sector, due to its accelerated growth it is diagnosed policies that are considered suitable for effective management of its resources. Likewise, the advantages of using modern processes, tools and techniques are reflected in the organization, direction, planning and control of personnel. Professionalization of family businesses is important to achieve the desired development.

Keyword: Gestión de Recursos Humanos – Recursos Humanos en el rubro inmobiliario – Procesos de Normalización de gestión de RRHH – Herramientas para la gestión de RRHH – Profesionalización de empresas familiares

ÍNDICE GENERAL

	Pag. N°
Autoridades de la UCaSal	2
Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Epígrafe	5
Resumen Ejecutivo y Abstract	6
INTRODUCCIÓN	12
INDICE GENERAL	7
INDICE DE CUADROS	10
INDICE DE GRAFICOS	10
INDICE DE ILUSTRACIONES	11
BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	129
ANEXOS	131
HOJA DE EVALUACIÓN	141

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I – FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
I.1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
I.2. - JUSTIFICACIÓN	15
I.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
I.3. A Identificación del problema	16
1.3. B. Sistematización del problema	16
1.3. C. Formulación del problema	17
I.4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	17
I.5. OBJETIVOS	17
I.5.A. Objetivo General	17
I.5.B. Objetivos específicos	17
I.6. ORIGINALIDAD	18
I.7. VIABILIDAD	18
I.8. ESTADO DEL ARTE	18
1.8.A. Antecedentes	18

CAPITULO II - MARCO TEORICO	21
II.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
II.1.A. Concepto de Gestión	21
II.1.B. Concepto de Recursos Humanos	21
II.1.C. Subsistemas de Recursos Humanos	22
II.1.D. Análisis de los Recursos Humanos	25
II.1.E. Gestión de Recursos Humanos en empresas privadas	26
II.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE DESARROLLO INMOBILIARIO	27
II.3. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL	27
II.3.A. Concepto de Organización	27
II.3.B. Concepto de estructura	28
II.3.C. Tipos de organizaciones formales	29
II.4. DISEÑO DE PERFIL Y COMPETENCIAS DE PUESTO	30
II.4.A. Concepto de Perfil de puesto	30
II.4.B. Como armar un perfil de puesto	30
II.4.B.a. Estructura del Perfil del Puesto	30
II.4.B.b. Elementos del perfil de puesto	31
II.4.C. Diseño de perfil de puesto	32
II.4.D. Concepto de Competencias de puesto	35
II.4.E. Clasificación de Competencias	36
II.4.F. Lista de Competencias	36
II.4.G. Modelo de Formulario de Competencias del puesto	36
II.4.H. Manual de Funciones	37
II.5. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39
II.5.A. Concepto de Capacitación	39
II.5.B. Objetivos de la Capacitación	39
II.5.C. Detección de necesidades de Capacitación	39
II.5.D. Programa e implementación de Capacitación	40
II.5.E. Evaluación de resultados de Capacitación	41
II.6. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE EMPRESAS FAMILIARES	41
II.6.A. Profesionalización de empresas familiares.	42
II.7. CLIMA ORGANIZACIONAL	42
II.7.A. Clima Laboral	43
II.8. - RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS	43
II.9. PRODUCTIVIDAD LABORAL Y BENEFICIOS DE ACUERDO AL TIPO DE ORGANIZACIÓN	45
II.9.A. Definición de Productividad laboral	45
II.9.B. Clasificación según el tipo de organización	45
II.9.C. Beneficios de acuerdo al tipo de organización	45
II.10. LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS S.R.L.	46

CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO	48
III. 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
III.1.A. - HIPÓTESIS	48
III.1.B. - IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	48
III.1.C. - CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	48
III.1.D. - OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	48
III.1.D.a. Operacionalización Conceptual de las Variables	48
III.1.D.b. Operacionalización Empírica de las Variables	49
III.1.E. - TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
III.1.E.a Determinación del Tipo de Investigación	49
III.1.F. - TIPO DE DISEÑO	50
III. 2 POBLACIÓN Y UNIVERSO DE MUESTRA	50
III. 2.A. – POBLACIÓN	50
III.2.B. - SELECCIÓN DEL UNIVESO DE MUESTRA	50
III.2.B.a Segmentación de la muestra	50
III.3- FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION	51
III.3.A. - FUENTES DE INVESTIGACIÓN	51
III.3.B. - TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
III.3.B.a. Técnicas para la toma de datos	52
III.3.B.b Herramientas para la recolección de datos	52
III.3.C. - PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS	52
CAPITULO IV - ESTUDIO DE CASO - RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	55
IV.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO	55
IV.1.A. Memoria descriptiva de la empresa	55
IV.2. RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO DE DATOS	59
IV.3. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	64
IV.3.A. Encuestas de Clima Organizacional realizado al personal Subordinado	64
IV.3.B. Encuestas de Clima Organizacional realizado a jerárquicos	74
CAPITULO V - ANALISIS DE LOS RESULTADOS - DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS	80
V.1. INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS -ENTRECruzamiento de VARIABLES	80
V.2 - DIAGNÓSTICO	92
V.2.A. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS Y REQUERIMIENTOS	92
V.2.B FUNDAMENTACIÓN Y PROPUESTAS	95

CAPITULO VI – CONCLUSIONES

126

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Formato perfil del cargo	33
Cuadro N° 2: Diseño de Perfil del Puesto	34
Cuadro N° 3: Formato de Competencias del puesto	37
Cuadro N° 4: Manual de Funciones	38
Cuadro N° 5: Variables, dimensiones e indicadores	49
Cuadro N° 6: Identificación de Problemáticas, Requerimientos y Propuestas	92
Cuadro N° 7: Respuesta del empleado según la oferta de incentivos	124

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Resultado de variable N° 1 / Personal	65
Gráfico N° 2: Resultado de variable N° 2 / Personal	65
Gráfico N° 3: Resultado de variable N° 3 / Personal	66
Gráfico N° 4: Resultado de variable N° 4 / Personal	66
Gráfico N° 5: Resultado de variable N° 5 / Personal	67
Gráfico N° 6: Resultado de variable N° 6 / Personal	67
Gráfico N° 7: Resultado de variable N° 7 / Personal	68
Gráfico N° 8: Resultado de variable N° 8 / Personal	68
Gráfico N° 9: Resultado de variable N° 9 / Personal	69
Gráfico N° 10: Resultado de variable N° 10 / Personal	70
Gráfico N° 11: Resultado de variable N° 11 / Personal	70
Gráfico N° 12: Resultado de variable N° 12 / Personal	71
Gráfico N° 13: Resultado de variable N° 13 / Personal	71
Gráfico N° 14: Resultado de variable N° 14 / Personal	72
Gráfico N° 15: Resultado de variable N° 15 / Personal	72
Gráfico N° 16: Resultado de variable N° 16 / Personal	73
Gráfico N° 17: Resultado de variable N° 17 / Personal	74
Gráfico N° 18: Resultado de variable N° 5 / Jerárquicos	75
Gráfico N° 19: Resultado de variable N° 6 / Jerárquicos	76
Gráfico N° 20: Resultado de variable N° 7 / Jerárquicos	76
Gráfico N° 21: Resultado de variable N° 8 / Jerárquicos	77
Gráfico N° 22: Resultado de variable N° 9 / Jerárquicos	77
Gráfico N° 23: Entrecruzamiento de variables N° 1 - (5.C /6)	81
Gráfico N° 24: Entrecruzamiento de variables N° 2 - (5.C /8)	82
Gráfico N° 25: Entrecruzamiento de variables N° 3- (5.C /10)	83

Gráfico N° 26: Entrecruzamiento de variables N° 4 – (5.C /11)	84
Gráfico N° 27: Entrecruzamiento de variables N° 5 – (5.C /14)	86
Gráfico N° 28: Entrecruzamiento de variables N° 6 – (5.C /15)	87
Gráfico N° 29: Entrecruzamiento de variables N° 7 – (12/15)	88
Gráfico N° 30: Entrecruzamiento de variables N° 8 – (13 /16)	90

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Esquema de interacción de los subsistemas de RRHH	24
Ilustración N° 2: Logo de la firma	55
Ilustración N° 3: Ubicación geográfica de la empresa	56
Ilustración N° 4: Proyección de un edificio céntrico	56
Ilustración N° 5: Loteos	57
Ilustración N° 6: Loteos Zona Sur	57
Ilustración N° 7: Organigrama 1	61
Ilustración N° 8: Organigrama 2	61
Ilustración N° 9: Organigrama 3	62
Ilustración N° 10: Propuesta de nuevo organigrama	118

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Modelos de fichas técnicas de entrevistas	131
Anexo N° 2: Modelos de Cuestionarios de Investigación	132
Anexo N° 3: Modelo de Grilla de toma de datos	136
Anexo N° 4: Resultado de Grilla de Toma de datos	138

INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo Final de Grado, en adelante TFG, con la oportunidad de estudiar el rubro inmobiliario en la firma “Capitalizar S.R.L.”, se procedió al análisis de la situación actual de la empresa y del clima organizacional existente. A partir de allí, desde la visión de Recursos Humanos como profesión, se identifican las problemáticas con sus respectivos requerimientos y propuestas para la organización.

El tema elegido **“Implementación de la gestión de RRHH en una PyME familiar de inversiones y negocios inmobiliarios, de la provincia de Salta”**, surge con el deseo particular de demostrar que las pequeñas y medianas empresas, requieren de la gestión de los RRHH para obtener el crecimiento que toda compañía pretende obtener. Los problemas, ya sean sobre los procesos de desarrollo de las tareas, los canales y métodos comunicacionales, la estructura organizacional, la determinación de los perfiles de puestos o la carencia de un programa de capacitación, se presentan en pequeñas y grandes organizaciones como parte del ciclo de vida empresarial propio de cualquier compañía. La clave está en el método de brindar soluciones a estas situaciones, visualizándose la diferencia entre aquellas organizaciones que no cuentan con una asistencia profesional de RRHH y aquellas que si lo tienen permitiéndose la oportunidad de propuestas con soluciones efectivas.

El desarrollo del TFG está organizado y expuesto de la siguiente manera:

Capítulo I: Fundamentación del tema de investigación: en dicho capítulo se define el tema a desarrollar y el motivo de su elección, asimismo se plantea el problema delimitado el objeto de estudio y determinando los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Conceptual: en esta etapa se desarrollan aquellos temas involucrados en la investigación, con la presentación del soporte teórico respaldado por reconocidos autores a nivel nacional e internacional.

Capítulo III: Marco Metodológico: se presenta la hipótesis del TFG, se identifican y clasifican las variables, determinándose el tipo de investigación y sus características.

Capítulo IV: Estudio de caso y resultados de la investigación: en este capítulo se describe la unidad de estudio ampliando la información a través de la memoria descriptiva. Se presenta un resumen de los relevamientos de datos y los resultados de la investigación

Capítulo V: Estudio de Caso – Análisis y propuestas: Continuando con el estudio de caso, se realiza la interpretación y un minucioso análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, mediante el entrecruzamiento de variables y concluyendo en el diagnóstico de las problemáticas encontradas, sus requerimientos y las propuestas de acciones correctivas.

Capítulo VI: Conclusiones finales: Finalmente se expone en la conclusión, la demostración de la hipótesis y la reflexión sobre los resultados del presente TFG ya desde la visión profesional de RRHH.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Sumario

I.1. - DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

I.2. - JUSTIFICACIÓN

I.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.3. A Identificación del problema

1.3. B. Sistematización del problema

1.3. C. Formulación del problema

1.4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

I.5. OBJETIVOS

I.5.A. Objetivo General

I.5.B. Objetivos específicos

I.6. ORIGINALIDAD

I.7. VIABILIDAD

I.8. ESTADO DEL ARTE

I.8.A. Antecedentes

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

I.1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Tema: Implementación de la gestión de RRHH en una PyME familiar de inversiones y negocios inmobiliarios, de la provincia de Salta.

Para el desarrollo del Trabajo Final de Grado, se toma como unidad de observación, la empresa “Capitalizar” S.R.L. Es una empresa familiar que tiene una trayectoria de 2 años en el mercado y está dedicada a la administración de inversiones inmobiliarias. Los principales servicios de la empresa son: loteos y venta de terrenos; edificación y venta de inmuebles. Ambos productos son desarrollados según las características operativas de inversión, segmento de mercado y entorno donde se insertan los emprendimientos.

I.2. JUSTIFICACIÓN

Fundamentación

Un elevado número de empresas de gran envergadura inician sus actividades como micro emprendimiento familiar. Al transcurrir el tiempo las personas involucradas en la organización incrementan en cantidad, se asignan las responsabilidades y tareas a los puestos laborales, se crea una cultura organizacional en la que se implementan pautas y normas de trabajo forjadas por los usos y costumbres, e informalmente se establecen los niveles jerárquicos y la autoridad de determinados miembros de la compañía. Sobre la marcha y a medida que crece el volumen operativo, los fundadores de la empresa no perciben la necesidad de crear una estructura formal de organización, de establecer sus áreas y definir las funciones y competencias de cada uno de los puestos de trabajo. El crecimiento de la organización ocasiona un escenario diferente con nuevos desafíos, tales como la imposibilidad de dirección y control por carencia de herramientas, conflictos en

la comunicación, superposición de tareas y funciones, desinformación del personal sobre modificaciones en las pautas de trabajo, etc.

Esta variedad de conflictos, son abordados por el profesional de RRHH, el cual está preparado para analizar y proponer soluciones a implementar en los procesos pertinentes a cada puesto laboral y organización general de las funciones del plantel previsto para el desenvolvimiento de la empresa. El impacto de esta falta de formalidad en los procedimientos, que influye tanto en los resultados de la empresa como en los trabajadores, claramente es una situación que se puede prevenir.

Las empresas requieren, para su óptimo funcionamiento, el desarrollo del diseño en su gestión de RRHH, con una organización de las funciones y competencias de puestos, adecuada para cada modelo de negocio. Es necesario, dados los problemas que ocasionan la inexistencia de mecanismos de organización, que un profesional defina el diseño de los puestos de cada área y su estructura de funcionamiento, los cuales son pilares fundamentales para el sostenimiento y crecimiento de la compañía.

I.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.3.A . Identificación del problema

La empresa tomada como unidad de observación, Capitalizar SRL, no cuenta con un sistema de organización formal, dado que se trata de la fusión de dos negocios familiares de actividades inmobiliarias diferentes. Estas actividades han sido heredadas por su fundador, con las características propias de funcionamiento de una empresa familiar. En ésta firma, el problema se identifica fundamentalmente en las cuestiones específicamente de funcionamiento operativo, dado que al no contar con pautas de trabajo preestablecidas, en la actualidad, tanto sus directivos como el personal, manifiestan observar una gran variedad de situaciones irregulares, que seguramente generan un elevado nivel de improductividad en cada una de las funciones, impactando posiblemente en la rentabilidad de la firma.

1.3.B. Sistematización del problema

Organización de la gestión de RRHH en empresas familiares

- ¿Qué es la **organización de los RRHH**?

- ¿Cuáles son los beneficios de su implementación?
- ¿Es posible generar valor sostenible de la empresa, estableciendo una organización formal de la gestión de RRHH?
- ¿A quién compete la gestión de desarrollo del diseño organizacional?
- ¿Cuáles son las características de las empresas familiares?
- ¿Se optimiza la productividad laboral, estableciendo una organización formal en las empresas familiares?

1.3.C. Formulación del problema

Pregunta de investigación

¿El desarrollo de un modelo formal de gestión de RRHH, contribuirá a la organización general de actividades de la empresa “Capitalizar S.R.L.” de la provincia de Salta?

1.4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La unidad de observación, es la empresa desarrolladora de negocios inmobiliarios “Capitalizar S.R.L”, situada en la provincia de Salta con inicio de actividades en el año 2017, definiéndose como Sociedad de Responsabilidad Limitada en el año 2018.

I.5. OBJETIVOS

1.5.A. Objetivo general

Determinar la necesidad de implementación formal de la gestión de los RRHH a la empresa “Capitalizar SRL” de la provincia de Salta.

1.5.B. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de situación y clima organizacional de la Empresa tomada como estudio de caso.
2. Proponer el desarrollo formal de políticas de gestión de RRHH en la Empresa.
3. Identificar los beneficios de la gestión profesional de RRHH en empresas familiares.

I.6. ORIGINALIDAD

La originalidad de la presente propuesta de TFG, está dado en que no se han elaborado con anterioridad, trabajos de investigación del tema propuesto, en el rubro de empresa tomada como objeto de estudio de caso. El aporte que puede brindar, tanto a la carrera de Recursos Humanos para sus estudiantes, como a los profesionales en ejercicio de la profesión, será de gran valor, dadas las características del sistema operativo de la firma en los servicios.

I.7. VIABILIDAD

Es factible la realización del presente TFG debido a la situación actual de la empresa, por lo que oportunamente se desarrolla el diseño formal de la gestión de RRHH que será de gran valor para la organización.

Se cuenta con la autorización y con los recursos correspondientes para ejecutar dicho estudio en la firma, la totalidad de los socios coinciden en que la realización del diseño organizacional es imprescindible.

1.8. ESTADO DEL ARTE

1.8.A. Antecedentes

A continuación se detallará el listado de antecedentes de trabajos de investigación realizados sobre el tema abordado que serán de utilidad por sus aportes:

¹Título: “Desarrollo Organizacional”

Tipo de Investigación: Tesis final de grado

Institución: Universidad Nacional de Cuyo

Año de Publicación: 2016

Aporte para la Investigación: El aporte para la investigación es referido a conceptos de desarrollo organizacional y la investigación de los diferentes tipos de intervenciones en este proceso.

¹ Gómez, Ignacio. Desarrollo Organizacional (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. 2016 URL: <http://bdigital.uncu.edu.ar/8364>

2Título: “Desarrollo de una **Estructura Organizacional** de un Área Académica a Nivel Posgrado, caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación”

Tipo de Investigación: Proyecto Terminal

Autor: L. D. María Elena Torres Cuevas

Institución: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Año de Publicación: 2008

Aporte para la Investigación: El profundo abordaje sobre el tema “Estructura organizacional” en este proyecto es de gran utilidad para crear y desarrollar con más información, el diseño organizacional de la compañía.

3Título: “Profesionalización de Empresas Familiares”

Tipo de Investigación: Trabajo final de grado

Autor: Delgado, Ramiro Nicolás

Institución: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Año de Publicación: 2012

Aporte para la Investigación: La contribución al TFG es de carácter conceptual con referencia a las características que debe poseer las empresas familiares y sus necesidades de profesionalizarse.

² Torres Cuevas, María Elena. (2008) *Desarrollo de una Estructura Organizacional de un Área Académica a Nivel Posgrado, caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación (Proyecto Terminal)*. Salta, Universidad Autónoma de Hidalgo. URL: https://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf

³ Delgado, Ramiro Nicolás. (2012) “*Profesionalización de Empresas Familiares*” (Trabajo Final de Grado). Buenos Aires, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Sumario

- II.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
 - II.1.A. Concepto de Gestión
 - II.1.B. Concepto de Recursos Humanos
 - II.1.C. Subsistemas de Recursos Humanos
 - II.1.D. Análisis de los recursos Humanos
 - II.1.E. Gestión de Recursos Humanos en empresas privadas
- II.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE DESARROLLO INMOBILIARIO**
- II.3. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL**
 - II.3.A. Concepto de Organización
 - II.3.B. Concepto de estructura
 - II.3.C. Tipos de organizaciones formales
- II.4. DISEÑO DE PERFIL Y COMPETENCIAS DE PUESTO**
 - II.4.A. Concepto de Perfil de puesto
 - II.4.B. Como armar un perfil de puesto
 - II.4.C. Diseño de perfil de puesto
 - II.4.D. Concepto de Competencias de puesto
 - II.4.E. Clasificación de Competencias
 - II.4.F. Lista de Competencias
 - II.4.G. Modelo de Formulario de Competencias del puesto
 - II.4.H. Manual de Funciones
- II.5. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
 - II.5.A. Concepto de Capacitación
 - II.5.B. Objetivos de la Capacitación
 - II.5.C. Detección de necesidades de Capacitación
 - II.5.D. Programa e implementación de Capacitación
 - II.5.E. Evaluación de resultados de Capacitación
- II.6. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE EMPRESAS FAMILIARES**
 - II.6.A. Profesionalización de empresas familiares.
- II.7. CLIMA ORGANIZACIONAL**
 - II.7.A. Clima Laboral
- II.8. - RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS**
- II.9. PRODUCTIVIDAD LABORAL Y BENEFICIOS DE ACUERDO AL TIPO DE ORGANIZACIÓN**
 - II.9.A. Definición de Productividad laboral
 - II.9.B. Clasificación según el tipo de organización
 - II.9.C. Beneficios de acuerdo al tipo de organización
- II.10. LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS S.R.L.**

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo a la temática que se aborda, surgen cuestiones puntuales sobre las que se fundamenta el marco teórico:

- 1. Gestión de Recursos Humanos**
- 2. Gestión de Recursos Humanos en empresas de desarrollo inmobiliario**
- 3. Estructura organizacional – tipos de organizaciones formales**
- 4. Diseño de perfil y competencias de puesto**
- 5. Capacitación de recursos humanos**
- 6. Organización y funcionamiento de empresas familiares - características**
- 7. Clima organizacional**
- 8. Relaciones humanas en las empresas**
- 9. Los recursos humanos en las sociedades de responsabilidad limitada**

II.1. - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

II.1.A. - Concepto de Gestión

El término de Gestión aparecerá con posterioridad acompañado de “Recursos humanos” y se aplicará para referirse a la conducción de actividades que competen al área del capital humano. En base al objetivo de este trabajo, es de interés conocer la definición adecuada de los temas a profundizar, uno de ellos es la gestión:

(...) La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control. (RODRÍGUEZ SINFONTES, 2010, pág. 27)

II.1.B. - Concepto de Recursos Humanos

Una definición clave es la de Recursos humanos, la misma será relacionada con diversos temas hasta mostrar su real valor para las organizaciones. El profesional de RRHH (...) *construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que*

cuida al capital humano de las organizaciones dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (CHIAVENATO, 2009).

II.1.C. - Subsistemas de Recursos Humanos

Para poder comprender el área de RRHH es necesario dividirla en procesos, en subsistemas, o determinar aquellas políticas y prácticas propias del área en cuestión. Y así poder efectivamente realizar un análisis, identificar las falencias y proponer soluciones referentes al subsistema en donde se identificó la problemática.

Según Dessler⁴ los Recursos Humanos se forman de las siguientes políticas y prácticas:

- ✓ Análisis de los puestos de trabajo
- ✓ Reclutamiento del personal
- ✓ Selección del personal
- ✓ Orientación
- ✓ Capacitación y Desarrollo
- ✓ Administración de sueldos y salarios
- ✓ Prestaciones
- ✓ Evaluación

El profesional de RRHH debe manejar las diferentes perspectivas de los autores para poder empezar su análisis desde lo individual a lo general respecto del capital humano. Es por ello que a continuación se muestra otra visión de los procesos básicos del sistema de administración de los RRHH pero que no se aleja de la clasificación del autor Dessler.

El autor Chiavenato, I. ⁵, divide el sistema de los recursos humanos en subsistemas:

- ✓ Subsistema de Provisión o Alimentación

El mismo se compone de:

1. Planificación de personal

⁴Dessler, Gary. "Administración del personal"-Edición 8ª. Editorial: Pearson Educación. México. 2001

⁵ Chiavenato, Idalberto. "Administración de los recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. México 2017

- 2. Reclutamiento de personal
- 3. Selección de personal
- 4. Integración
- ✓ Subsistema de Aplicación

Integrado por:

- 1. Descripción y análisis de puestos
- 2. Evaluación del desempeño humano
- 3. Plan de carrera
- ✓ Subsistema de Mantenimiento

Compuesto por:

- 1. Remuneración (Administración de sueldos y salarios)
- 2. Compensación
- 3. Beneficios
- 4. Calidad de vida en el trabajo
- 5. Relaciones con las personas
- 6. Higiene y seguridad
- ✓ Subsistema de Desarrollo

Constituido por los siguientes:

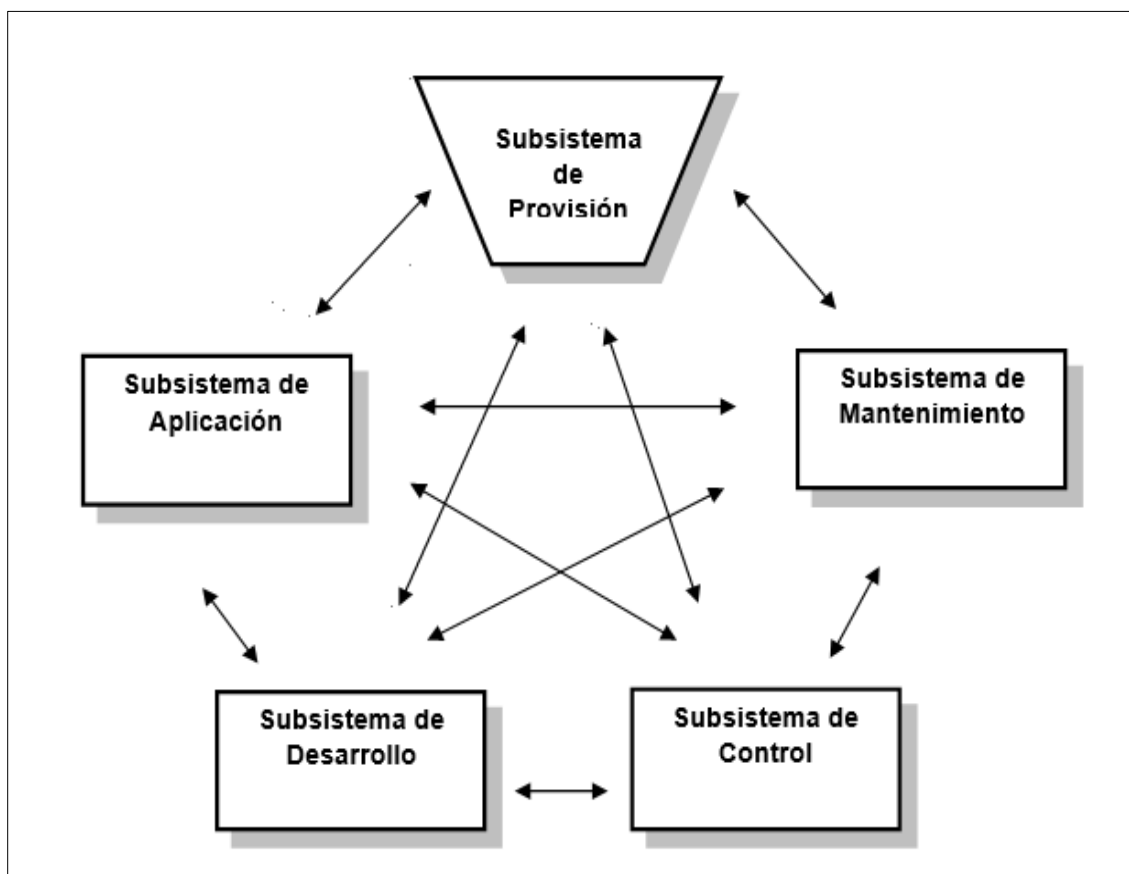
- 1. Capacitación y desarrollo del personal
- 2. Desarrollo organizacional
- ✓ Subsistema de Control

El autor comprende en este subsistema de RRHH, los siguientes:

- 1. Sistemas de información de recursos humanos o banco de datos
- 2. Ética y responsabilidad social
- 3. Auditoría

Estos subsistemas son interdependientes y no siguen un orden establecido debido a que son contingenciales o situacionales. A continuación el esquema de interacción de los subsistemas de RRHH⁶:

Ilustración N° 1: Esquema de interacción de los subsistemas de RRHH



Fuente: Chiavenato I. "Administración de los Recursos Humanos".

El presente TFG abarca los procesos de Descripción y análisis de puestos, Capacitación y Desarrollo organizacional pertenecientes a los Subsistemas de Aplicación y de Desarrollo.

⁶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de los recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. México 2017

II.1.D. – Análisis de los recursos Humanos

Toda PyME que precise contratar al profesional de RRHH o crear un área específicamente destinada al capital humano, debe conocer que se inicia con el Análisis diagnóstico de sus recursos humanos. Esto permitirá saber la situación actual de la empresa y sus trabajadores.

En el presente TFG se implementa este primer subsistema de los RRHH, debido a esto se debe conocer cómo se lleva a cabo y cuáles son las ventajas que como empresa se obtiene. De acuerdo a Ballesteros, M.⁷ el profesional de RRHH se reúne con el personal, previo consenso y autorización pertinente, seguidamente analiza:

- La gestión y administración de los recursos humanos
- La estructura organizacional
- Las herramientas y técnicas que se utilizan
- Las competencias requeridas para los puestos de trabajo
- El desarrollo profesional

Los beneficios de la puesta en marcha del diagnóstico de los recursos humanos se materializan en:

- ✓ Profesionalización de los procedimientos de RRHH.
- ✓ La nueva perspectiva de las acciones que se están realizando correctamente y aquellas que son para mejora.
- ✓ En el caso de contratar un profesional externo a la empresa, la ventaja es el punto de vista objetivo.
- ✓ Detección de fortalezas y debilidades del capital humano.
- ✓ Inversión por parte de la empresa de poco tiempo.
- ✓ Visión holística para la toma de decisiones.

El análisis y diagnóstico de los RRHH es el primer paso para identificar las necesidades de los trabajadores de la compañía, como profesional se debe trabajar sobre ello contribuyendo al éxito de la empresa mediante programas efectivos de gestión de los recursos.

⁷ Ballesteros, Mónica. “¿Qué es un análisis diagnóstico de los Recursos Humanos?”. Página oficial: GBS RRHH. URL: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/que-es-un-analisis-diagnostico-de-los-recursos-humanos/> - 2019

II.1.E. - Gestión de Recursos Humanos en empresas privadas

En las empresas privadas las actividades se desarrollan con ánimos lucrativos, estas compañías pueden pertenecer a un grupo de inversionistas, accionistas o a un solo propietario. Dentro de estas empresas, la gestión de RRHH se organiza en base a los requerimientos de la organización, el área del personal goza de más “**libertad**”, se puede proponer la creación de un Manual de Descripción y análisis de puestos, un moderno método de Reclutamiento y Selección e incluso un Sistema de Compensaciones y Beneficios.

Trabajar en firmas privadas brinda, a gran parte del capital humano, la posibilidad de ascender con menor dificultad. Además, los salarios son, en comparación con las empresas públicas, más elevados y los puestos de trabajo y sus funciones son más variados. Sin embargo, también existen situaciones desfavorables para los trabajadores privados, ya que disfrutan de menos días de vacaciones y por lo general los contratos son parciales.

Existen prácticas en las empresas privadas que son parte de la gestión de RRHH, entre las más comunes se pueden destacar las siguientes⁸:

- Aplanamiento de las estructuras
- Evaluaciones de desempeño realizadas de manera periódica
- Empoderamiento de los trabajadores, siempre que las funciones estén delimitadas correctamente
- Gestión en base a un modelo establecido de Competencias
- Plan de carrera específico para cada función

Claramente, las tendencias en el ámbito de RRHH van surgiendo a medida que se exponen las necesidades de las empresas y de los trabajadores. Un aspecto importante sobre la gestión de RRHH en las empresas privadas es la capacidad de adaptación a los cambios constantes del entorno, respondiendo ligeramente con prácticas innovadoras y orientándose al logro de los objetivos empresariales.

⁸ “Recursos Humanos en la Administración Pública” – Publicación de página especializada. Sitio web: In Slideshare – URL: <https://es.slideshare.net/Shezzyd12/recursos-humanos-en-administracion-publica>

II.2. - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE DESARROLLO INMOBILIARIO

Se toma como referencia esta bibliográfica, dado que se considera oportuno tomar modelos de calidad para el desarrollo de algunos procesos de funciones de la empresa con vistas a asegurar la optimización de los resultados. Aun cuando la empresa no esté certificada con las normas de estandarización ISO, puede bien ser de utilidad como guía para el desarrollo de presente TFG.

Una de las diversas y numerosas tareas que compete al encargado de RRHH, es asegurar que la organización presente Calidad en los procedimientos de la actividad que desarrolla. En el caso de la firma que se analiza, se toma como referencia a la “Norma ISO 9001-2015” la cual, especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad (ISO, 1987), dado que la organización se interesa por los consumidores finales buscando cubrir las expectativas de los mismos, mediante calidad de sus procesos internos.

El profesional de RRHH, con conocimiento previo, debe oportunamente proponer que se implementen las certificaciones pertinentes al ambiente empresarial del desarrollo inmobiliario. Considero que las más convenientes para este ámbito son:

- Certificación de “Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001”
- Certificación ISO 14001 “Sistemas de Gestión Ambiental”
- Certificación ISO 14006 “Eco diseño – Sistema de Gestión Ambiental”

II.3. - ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

II.3.A. - Concepto de Organización

Para poder abordar el tema estructura organizacional, es necesario entender el significado de organización. Dicho concepto es abordado por algunos autores, según se presentan a continuación:

- *"Unidad social constituida y estructurada con la finalidad de alcanzar objetivos y metas específicas, el logro de estos objetivos constituye uno de los factores que justifican la propia existencia y la razón de ser de las organizaciones."* (Murdick, 1988)

- *“Las organizaciones son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica” (Martínez Fajardo, 2002)*

Esta última definición, a la cual tomaremos de referencia de base, la del escritor Martínez Fajardo, por su amplio alcance, y por su pertinencia al presente proyecto. Como respuesta a la necesidad que se presentó en el mercado por parte de numerosas familias, para ser específica la necesidad de inmuebles (habitación y terreno), es como se crea la firma “Capitalizar S.R.L.”(producción de un bien o servicio) que a partir de la unión de profesionales (subsistema administrativo), la inversión de recursos y un gran deseo de progresar se establecen en Salta Capital con deseo de seguir creciendo en la región.

II.3.B. - Concepto de estructura

La estructura de las organizaciones establece formalidad y profesionalismo, ya que acompaña a los objetivos empresariales e individuales de los trabajadores.

“Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Juan, 2017, pág. 64)

A partir de la comprensión de los términos, **organización y estructura**, se puede conceptualizar a la estructura organizacional, entendiéndola como la representación de las relaciones de autoridad entre los miembros de la organización, la división de tareas y responsabilidades, la coordinación de actividades y las características internas de una compañía.

II.3.C. – Tipos de organizaciones formales

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos (CHIAVENATO, 2006). Las organizaciones formales tienen diversas clasificaciones⁹ una de ellas es la siguiente:

- Organización Lineal: Significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados, de ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
- Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización, lineal y funcional, que pretende incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo, a su vez coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

⁹Yela, Pablo. "Tipos de organización" – Publicación en Sitio web: Wordpress – URL: <https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>

II.4. - DISEÑO DE PERFIL Y COMPETENCIAS DE PUESTO

II.4.A. - Concepto de Perfil de puesto

Un perfil de puesto establece las características que un trabajador debe tener para ser ideal al puesto laboral, por lo que (...) las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto (NOE, 1997). Además, (...) *El perfil del puesto permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo*¹⁰.

Para algunos autores el concepto de perfil de puesto es inseparable del análisis de puesto por lo que a continuación se describe dichos términos como: “Proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (LYNCH, 1992)

II.4.B. - Como armar un perfil de puesto

Para poder elaborar una ficha de Perfil de Puestos es necesario seguir una estructura determinada y conocer aquellos elementos pertinentes al mismo.

II.4.B.a. - Estructura del Perfil del Puesto¹¹

- La escolaridad en el perfil del puesto consiste en detallar cuatro factores: Nivel de Estudio (Secundaria, Preparatoria o Bachillerato, Licenciatura, Etc.) Grado de Avance (Terminado o Pasante, Titulado) Área de Estudio (Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, Ingeniería y Tecnología)
- La experiencia en el perfil del puesto consiste en detallar tres factores: Años de Experiencia (número de años o meses) Campo de Experiencia (Antropología, arqueología, astronomía y astrofísica, ciencia política, ciencias agrarias, ciencias de la salud, ciencias de la tierra y del espacio, Etc.) y Área de Experiencia.

¹⁰ Secretaría de la Función Pública - *¿Qué es el Perfil de Puesto?* – Pag. 1 - Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de carrera

¹¹ Secretaría de la Función Pública - *¿Qué es el Perfil de Puesto?* – Pag. 2 - Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de carrera

II.4.B.b. - Elementos del perfil de puesto

Aquellos elementos que debe tener un perfil de puesto son:

- Escolaridad y/o Áreas de Conocimiento.- El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.
- Experiencia.- Conocimientos y habilidades generados a través del tiempo, considerando entre otros elementos, el orden y duración en los puestos desempeñados en el sector público, privado o social, el nivel de responsabilidad, de remuneración y la relevancia de las funciones o actividades encomendadas.
- Condiciones de trabajo.- Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.
- Capacidades.- Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.

Según la “Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos” los pasos para realizar un correcto perfil de puesto son los siguientes (RRHH, 2013):

Paso 1: Identificar el puesto

Paso 2: Revisar información sobre el puesto

Paso 3: Elaborar la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto

Paso 4: Identificar las funciones esenciales del puesto

Paso 5: Validar la misión del puesto y definir las habilidades

Paso 6: Establecer los requisitos del puesto

Paso 7: Consolidar la información del puesto

Paso 8: Validar el perfil del puesto

Existen diversas maneras de realizar un perfil de puesto, queda a criterio de cada profesional la forma que implementará para la ejecución del mismo. Por medio de

esta herramienta se posibilita la contratación de personal idóneo a los puestos de trabajo y permite además visualizar la importancia del puesto para la organización.

II.4.C. – Diseño de perfil de puesto

Las empresas realizan diversos modelos de perfiles de puestos, estos dos diseños son algunos de ellos. (Cuadros N° 1 y 2)

Cuadro N° 1: Formato perfil del cargo¹²

Denominación		Grado	
Dependencia		N° de cargos	
REQUISITOS			
Formación académica			
Pre-grado:			
Grado:			
Posgrado:			
Experiencia			
Específica			
Relacionada			
ANÁLISIS FUNCIONAL DEL CARGO			
Misión y objetivo general			
Verbo	Acción		Contexto situacional
Habilidades			
Habilidad	Definición	Habilidad	Definición
Conocimientos			
Area		Tema	
Competencias			
Condiciones particulares del cargo u observaciones			

Fuente: Alcalá, Gómez y Santana Martínez – UEAN – Administración de empresas – Bogotá- 2013

¹² “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano” - Alcalá, Gómez y Santana Martínez – UEAN – Administración de empresas – Bogotá- 2013



Cuadro N° 2: Diseño de Perfil del Puesto

PERFIL DEL PUESTO					
Puesto					
Cargo					
Área					
CONDICIONES PERSONALES		Sexo: _____ Edad: entre ... y..... años			
		Nacionalidad: _____ Lugar de residencia: _____			
		Estado Civil : _____			
		Hijos: _____			
		Disponibilidad Horaria: _____			
		Hábitos: _____			
		Salud: _____			
		Condiciones especiales: _____			
		Religión: _____			
		Expectativas Económicas: _____			
EXPERIENCIA REQUERIDA		Experiencia mínima _____			
		Otras: _____			
NIVEL DE FORMACIÓN	ESTUDIOS	Primarios			
		Secundarios		Orientación: Indistinto	
		Terciarios		Título: _____	
		Universitarios		Título: _____	
	ESPECIALIZACIONES	Detalle _____			
		Detalle _____			
	CAPACITACIONES	Capacitación en: _____			
		Capacitación en Herramientas Informáticas: _____			
		Capacitación en Atención al Cliente: _____			
	CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de dinero _____			
		Manejo de Stock y Materia Prima _____			
		Manejo de documentación administrativa y archivo _____			
		Manejo de Windows/Microsoft Office _____			
		Otros: _____			
	APTITUDES Y CAPACIDADES		Detallista en el manejo de sus funciones _____		
Perfil con autoridad _____					
Capacidad de comunicación _____					
Criterio en el manejo de conflictos _____					
Criterio para interpretar necesidades de la empresa _____					
Criterio para interpretar necesidades del cliente _____					
Criterio para interpretar necesidades del personal _____					
Capacidad para relaciones inter-institucionales (Jumbo) _____					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		Buena presencia	Voluntarioso		
		Confiable y Honesto	Criterio para tomar decisiones		
		Respetuoso e imponga respeto	Responsable en cumplimiento		
		Seguro	Subordinado		
		Proactivo	Discreto en el manejo de Información		
		Comprometido	Independiente (evite amiguismo)		
1ª Entrevista	Fecha:	2ª Entrevista	Fecha:	Aprobó Incorporación:	Fecha:

Fuente: Lic. Mirta Aguilar (2015) Reservados los derechos de autor - Gestión Institucional y grupo de asociados

II.4.D. – Concepto de Competencias de puesto

La definición adecuada para la investigación es la que conceptualiza a las Competencias como los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores definidos y descriptos por patrones de conducta, observables y medibles, que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en una organización, en un momento y en un contexto determinado y que son uno de los factores claves de éxito de esta.¹³

La Guía Metodológica define a las competencias¹⁴ como características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado

II.4.E. – Clasificación de Competencias

Las competencias en una organización se clasifican¹⁵:

- Competencias Institucionales / Generales, (todo el personal del Organismo):

Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.

- Competencias gerenciales o de jefatura, (solo personal que tiene gente a cargo):

Son las propias de los diferentes niveles de línea, gerenciales o de jefatura.

- Las Competencias técnicas, (de cada puesto):

Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

¹³ Lazarovich, Sergia – Apuntes de cátedra “Recursos Humanos basados en Competencias” – 2018

¹⁴ “Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas” - Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos – Lima - 2013

¹⁵ Apuntes de cátedra – Seminario de Actualización – RRHH- Prof. Russo, Stefanella - 2018

II.4.F. – Lista de Competencias

Aquellas competencias que considero oportuno nombrar por su estrecha relación con los puestos laborales de la firma que se analiza, son las definidas a continuación. (Russo, 2008)

- ✓ Orientación al logro/Orientación a resultados
- ✓ Orientación al cliente interno/externo
- ✓ Compromiso con la organización
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación

- Orientación al logro/Orientación a resultados: Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.

- Orientación al cliente interno/externo: Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos,

- Compromiso con la organización: Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

- Trabajo en equipo y cooperación: Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

II.4.G. – Modelo de Formulario de Competencias del puesto

A continuación se presenta un formato de formulario referente a las competencias del puesto (Cuadros N° 3).

Cuadro N° 3: Formato de Competencias del puesto

COMPETENCIAS DEL PUESTO		
Puesto:		Rev:
Sector:		Área:
Ref. Perfil de Puesto	Ref. Manual de Funciones	Ref. Documental:
JEFE DIRECTO:		
OBJETIVOS GENERALES DEL SECTOR		
SECTORES Y/O AREAS VINCULADAS		
OBJETIVOS DEL PUESTO		
RESPONSABILIDADES		
OBSERVACIONES		
<i>Realizó:</i>	<i>Controló:</i>	<i>Aprobó:</i>
	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>
<i>Fecha:</i>		

Fuente: Lic. Mirta Aguilar (2015) Reservados los derechos de autor - Gestión Institucional y grupo de asociados

II.4.H. - El Manual de Funciones

Esta importante guía es necesaria para el personal en su totalidad debido a que es una forma de organización de las funciones de cada puesto.

Cuadro N° 4: Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES		
PUESTO:		
SECTOR:		
ÁREA:		REV. :
FUNCION GENERAL DEL PUESTO		
FUNCIONES OPERATIVAS	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
FUNCIONES RESPECTO DEL MANEJO DE INFORMACION	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
FUNCIONES RESPECTO DE LOS RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y EDIFICIOS	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
FUNCIONES PARA CON EL CLIENTE EXTERNO	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
	◀	
<i>Realizó:</i>	<i>Controló:</i>	<i>Aprobó:</i>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

Fuente: Lic. Mirta Aguilar (2015) Reservados los derechos de autor - Gestión Institucional y grupo de asociados

II.5. – Capacitación de Recursos Humanos

II.5.A. – Concepto de Capacitación

Para educar a los trabajadores en el área que deseemos es necesario en primer lugar entender que es una capacitación, como se aplica y como se evalúa si se cumplieron los objetivos previstos. El autor Chiavenato I,¹⁶ define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. En este sentido, capacitar a los trabajadores es una inversión que proporcionará a futuro beneficios para la empresa.

II.5.B. –Objetivos de la Capacitación

Cuando se decide invertir en el personal brindando o proponiendo capacitaciones, los mismos tienen objetivos determinados que pueden ser¹⁷:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también en otras más complejas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y que sean más receptivas a las nuevas tendencias de administración.

II.5.C. – Detección de necesidades de capacitación

Primeramente es necesario ejecutar un diagnóstico en donde se pueden identificar que capacitaciones se precisa, tal como decía Hinrichs, John¹⁸ existen tres niveles de análisis en la detección de necesidades:

- 1- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
- 2- Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de los recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. México 2017

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. "Administración de los recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. México 2017

¹⁸ Hinrichs, John R. "Personnel training", en DUNETTE, Marvin D. (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally College, p. 834. 1976

- 3- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

El primer nivel realiza un análisis en base a los objetivos de la organización y filosofía de la capacitación, el segundo elabora un análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas) y por último, en el tercer nivel un diagnóstico de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de los puestos).

II.5.D. – Programa e implementación de la capacitación

El programa de capacitación se elabora tomando como sustento los aspectos que se identifican en la *Detección*, el cual debe facilitar la información para trazar un programa, según el especialista en RRHH Chiavenato, I.¹⁹ esta información debe ser:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

En cuanto a la implementación de dicho programa, este dependerá de los siguientes factores²⁰:

- 1) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: Para ofrecer soluciones de las problemáticas identificadas.
- 2) La calidad del material de capacitación presentada: Debe facilitar el entendimiento por ejemplo con el uso de recursos audiovisuales.
- 3) La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: La implementación del programa de capacitación no debe ser ajena a la gerencia.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de los recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. México 2017

²⁰ Chiavenato, Idalberto. "Administración de los recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. México 2017

- 4) La calidad y preparación de los instructores: Deben tener capacidad de relaciones humanas y conocimientos de su especialidad.
- 5) La calidad de los aprendices: Deben ser elegidos acorde a las funciones y al contenido del programa.

II.5.E. – Evaluación de los resultados de la capacitación

Finalmente es preciso evaluar los resultados obtenidos teniendo en cuenta dos aspectos²¹:

- ✓ Constar si la capacitación modificó las conductas deseadas.
- ✓ Verificar que lo obtenido está estrechamente relacionado con el logro de las metas organizacionales.

La capacitación es una forma de mantenerse actualizado respecto a los cambios y nuevas tendencias del mercado y lograr que la gerencia entienda la importancia de capacitar al personal es un trabajo que compete al profesional de RRHH.

II.6. - ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE EMPRESAS FAMILIARES

En la sociedad argentina y analizando puntualmente, en la sociedad Salteña, las empresas familiares son de suma importancia por el aporte que generan a la población en su desarrollo económico. Elevado es el número de familias que forman parte de este tipo de emprendimientos familiares que, con el transcurrir del tiempo van forjando una trayectoria en el mercado que les permite afianzar una gran cantidad de clientes, una plantilla de trabajadores fijos, reconocimiento en el mercado y por supuesto mantener ingresos estables.

En el presente trabajo se analizará a una empresa que inició como un negocio familiar y a causa de la amplia difusión en el mercado y constante crecimiento, se convierte en una corporación que necesita de manera imperiosa formalizar la distribución de funciones en la plantilla del personal que la conforman.

²¹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de los recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial MacGraw Hill. México 2017

Una empresa familiar contempla tres dimensiones; “propiedad, control en manos del grupo familiar y vocación de continuidad hacia generaciones futuras” (Galve Gorriz, 2002). Sobre ésta afirmación realizada por Galve Gorris se proyectarán, durante el desarrollo del presente trabajo, las dimensiones a analizar y vislumbrar las necesidades de la empresa tomada como estudio de caso.

II.5.A. – Profesionalización de empresas familiares

Podría explicarse la profesionalización como:

(...) Un conjunto de herramientas o políticas del gerenciamiento moderno, que deben poner en práctica hoy en día las empresas familiares habitualmente arraigadas en una cultura que a veces no permite las innovaciones, el cambio y se aferra al Statu-Quo. La cultura del propietario y directivo de la empresa que “lo puede todo” debemos dejarla atrás, para construir una empresa que perdure en el tiempo, altamente eficiente y competitiva (Delgado, 2011)

Las organizaciones necesitan planificar para orientar los esfuerzos y recursos, si cuentan con una planificación la empresa podrá mejorar la administración del tiempo, obtener calidad y eficiencia en los resultados, minimizar los riesgos y visualizar las prioridades y metas a cumplir.

Para que una empresa alcance la profesionalización debe tener primeramente una planificación estratégica en la cual establece la Visión, la Misión, la Estrategia Empresarial (Definición y características) y los objetivos organizacionales.

II.6. – CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Qué entendemos por clima? Aquellas (...) características que distinguen a una organización de otras y que determinan el comportamiento del personal en la misma (GILMER, pág. 43)

La personalidad de la compañía resulta, muchas veces, de la sumatoria de los comportamientos humanos de los miembros. Por tal motivo es fundamental ocuparse de

canalizar las acciones de los trabajadores hacia las metas de la firma analizando y estudiando periódicamente los indicadores del clima organizacional.

Existen dos importantes indicadores del clima organizacional para las empresas:

- _ Un reglamento de orden interno
- _ La imagen

Ambos pueden ser diferentes en las empresas en gran medida, en algunas organizaciones pueden ser positivas y en otras no, todo dependerá del grado de maduración con respecto a políticas de RRHH implementados y al nivel de compromiso de los miembros de la empresa.

II.6.A. – Clima Laboral

Cada compañía tiene estrategias para ser más competitivas en el mercado, algunas se inclinan especialmente por mejorar el clima o ambiente organizacional, el fin es lograr un impacto directo e importante en el ámbito laboral. El clima laboral va a variar de acuerdo a la empresa ya que cada una tiene su peculiaridad, la misma se define como:

(...) el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
(ALVAREZ, 2006)

II.7. - RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS

Las Relaciones Humanas en la Empresa / Recursos Humanos en la Empresa

Es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano en la empresa.

Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales

En lo que a Relaciones Humanas se refiere, la acción de la Empresa incide en dos campos perfectamente definidos²²:

a) El interno: que hace al ámbito de la Empresa y en el que, desde el punto de vista que nos ocupa, sus políticas y decisiones afectan al personal de la misma. Este es el campo de acción de las "**Relaciones Industriales**" (actualmente se llama Recursos Humanos).

b) El externo: que hace a la comunidad, que es en distinta forma la beneficiaria de la acción de la Empresa. Este es el campo de acción de las "Relaciones Públicas" que actúan en y con el público, que se convierte en un ente activo al que se trata de integrar con el objeto de crear lo que se denomina "Imagen de Empresa".

"Hoy el Factor Humano, representa en la persona, fortalezas y capacidades que pueden superar en momentos y circunstancias, aquellas que condicionan su estructura biológica y sus aprendizajes académicos. Esta diferencia puede llegar a ser progresiva e intensa en la medida que asume caracteres de modelo en sus comportamientos y sentimientos".²³

Las buenas relaciones humanas posibilitan la construcción de un ambiente laboral en donde la mayoría de los trabajadores se sienten contenidos permitiéndose el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Las actuales estrategias empresariales están estrechamente ligadas con la influencia del concepto "calidad" que se extiende a los productos, las empresas y las personas. Probablemente, son las personas que integran las organizaciones y sus propias relaciones internas y externas las que configuran la base sólida y necesaria para alcanzar los propósitos fijados. Pero, para ello, la comunicación, colaboración, motivación, voluntad de participación e información de las personas de cualquiera organización son aspectos básicos para establecer empresas humanizadas y orientadas hacia la calidad.

En todos los procesos de Certificación de Sistemas de Calidad o de gestión, se detecta lo importante que es la actitud del Factor Humano de las empresas auditadas.

²² Revista "Recurso Laboral" N° 2-Año 1 Agosto / Septiembre de 1993

²³ Revista "Recurso Laboral" N° 2-Año 1 Agosto / Septiembre de 1993

Claramente se puede lograr un marcado cambio cuando la capacitación de los RRHH está acompañado de formación, trabajo en equipo, participación tanto de los directivos como de los trabajadores subordinados y motivación.

II.8. - PRODUCTIVIDAD LABORAL Y BENEFICIOS DE ACUERDO AL TIPO DE ORGANIZACIÓN

I.8.A. - Definición de Productividad laboral

El aporte que el profesional de RRHH le brinda a una organización es de carácter cualitativa y cuantitativa, es decir, nos referiremos a procurar el bienestar del cuidado del capital intelectual así como al incremento de la productividad laboral. Pero, ¿qué es la productividad laboral de una organización?

Es la eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (...) y la cantidad de bienes materiales producidos (...) en una unidad de tiempo (...) (BORISOV, 2009, pág. 200).

II.8.B. - Clasificación según el tipo de organización

Podemos clasificar la empresa de la siguiente manera:

- **Empresa privada:** Es aquella organizada con capitales privados.
- **Empresa pública:** Organizada con fondos públicos y dirigida por organismos de gobiernos.
- **Empresa mixta:** La propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos.

II.8.C. - Beneficios de acuerdo al tipo de organización

La firma “Capitalizar S.R.L.” es de carácter privada y generalmente estas se encuentran en la búsqueda permanente de su crecimiento, de modo que las empresas de gran envergadura poseen un área de RRHH, dado que esto genera beneficios para la totalidad de la organización. Ciertos factores que son resultantes del trabajo diario de las

organizaciones encuentran solución en las políticas de RRHH, ¿cuáles son los “problemas” que surgen durante el desarrollo de la actividad? Los más frecuentes son: rotación del personal, insatisfacción laboral, falta de claridad de las tareas pertinentes al puesto, altos índices de accidentes y enfermedades laborales, entre otros.

Todas estas situaciones pueden preverse si se cuenta con un trabajador o un conjunto de ellos que se encarguen de corregir y re direccionar los esfuerzos de los colaboradores. Los beneficios de poseer un área de gestión “proactiva” de los RRHH son los siguientes:

- Conocimiento del campo de las relaciones internas de la organización.
- Claridad de objetivos individuales y organizacionales por parte de toda la compañía.
- Incremento de la productividad laboral
- Mejora de la comunicación interna y del clima laboral
- Optimización en el uso de los recursos
- Personal idóneo al puesto de trabajo.

II.9. - LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Teniendo en cuenta que la empresa tomada como estudio de caso está inscripta como SRL, no se pueden dejar de analizar las condiciones a las que responde según la ley de Sociedades Comerciales N° 19.550.

En las Sociedades de Responsabilidad Limitada

“el capital se divide en cuotas; los socios limitan su responsabilidad de la integración de las que suscriban, adquieran, sin perjuicio de la garantía (...)” con un número máximo de socios de 50. “La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación “sociedad de responsabilidad limitada”, su abreviatura o la sigla S.R.L.” (PERCIAVALLE, 2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Sumario

III. 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

III.1.A. - HIPÓTESIS

III.1.B. - IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

III.1.C. - CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

III.1.D. - OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

III.1.D.a. Operacionalización Conceptual de las Variables

III.1.D.b. Operacionalización Empírica de las Variables

III.1.E. - TIPO DE INVESTIGACIÓN

III.1.E.a Determinación del Tipo de Investigación

III.1.F. - TIPO DE DISEÑO

III. 2 POBLACIÓN Y UNIVERSO DE MUESTRA

III. 2.A. - POBLACIÓN

III.2.B. - SELECCIÓN DEL UNIVESO DE MUESTRA

III.2.B.a Segmentación de la muestra

III.3- FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION

III.3.A. - FUENTES DE INVESTIGACIÓN

III.3.B. - TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

III.3.B.a. Técnicas para la toma de datos

III.3.B.b Herramientas para la recolección de datos

III.3.C. - PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

III.1 . ASPECTOS METODOLÓGICOS

III.1.A. – HIPÓTESIS

De acuerdo a la **Formulación del problema**, surge en carácter provisional el siguiente planteo de **hipótesis**, la cual deberá someterse a su demostración:

“El desarrollo de un modelo formal de gestión de RRHH, contribuirá a la organización general de actividades de “Capitalizar S.R.L.” de la provincia de Salta en el año 2019”

III.1.B. - IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Las variables identificadas son:

- ✓ Gestión de RRHH
- ✓ Organización

Variable independiente: Gestión de RRHH

Variable dependiente: Organización

III.1.C. - CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis es **Correlacional** dado que manifiesta la relación entre dos variables por lo que el comportamiento de una variable afecta en la otra.

III.1.D. - OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

III.1.D.a. Operacionalización Conceptual de las Variables

Concepto de Gestión de RRHH: La gestión de RRHH es el conjunto de actividades de planificación, organización y control dirigidas a los trabajadores para lograr el desenvolvimiento eficiente consecuente al logro de los objetivos empresariales.

Concepto de Organización: El concepto de organización que compete a la investigación es el siguiente:

La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
(GUZMAN, 1984)

III.1.D.b. Operacionalización Empírica de las Variables

Cuadro N° 5: Variables, dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión de RRHH	• Clima laboral • Rendimiento • Plantilla del personal • Evaluación y control	• Nivel de desempeño • Compromiso • Organización de las actividades • Relaciones laborales • Índice de presentismo • Orientación a resultados
VARIABLE DEPENDIENTE: Organización	• Coordinación de actividades • Optimización de recursos	• Claridad de objetivos • Planificación • Cronogramas • Control y supervisión

Fuente: Elaboración propia

III.1.E. - TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta las diferentes clasificaciones según el enfoque metodológico abordado, se presentan las siguientes:

III.1.E.a Determinación del Tipo de Investigación

Se determina el tipo de investigación, según la bibliografía tomada como fuente sobre el tema Metodología de Investigación (SIERRA BRAVO, 2000)

- **Según su Finalidad:** El presente TFG tiene finalidad **Básica**, ya que su objetivo es el mejor conocimiento y la comprensión de los fenómenos en la empresa tomada como estudio de caso.
- **Según su Alcance Temporal:** En éste caso, la investigación es **longitudinal retrospectiva (sincrónica seccional)**. Aquí el corte de tiempo de análisis es transversal, lo que permite estudiar la evolución del fenómeno de Capitalizar SRL, en el periodo del primer semestre del año 2019.



- **Según su Profundidad:** Es **descriptiva**, dado que se precisa la descripción de las variables sobre la población sometida a análisis.
- **Según su amplitud:** Se realiza un estudio **micro sociológico** debido a que la firma es un pequeño grupo de personas.
- **Según sus fuentes:** Se utilizan fuentes **primarias** y **secundarias**, las primeras porque se toma información de primera mano y la segunda porque se recoge información bibliográfica y de sitios web especializados en el tema.
- **Según su carácter:** Es **cualitativa**, porque se estudia las acciones sociales de los grupos y seguidamente se trata de penetrar y comprender los aspectos íntimos de los fenómenos que se estudian.
- **Según su Naturaleza:** Este caso es de naturaleza Empírica ya que analiza sucesos de experiencia que no han sido manipulados.

III.1.F. - TIPO DE DISEÑO

El trabajo está abocado a determinar las peculiaridades del objeto de estudio y la relación entre las variables.

III. 2.A. – POBLACIÓN

La población que se analizará será la totalidad de los miembros de la firma administradora de inversiones inmobiliarias, “Capitalizar S.R.L.” de la provincia de Salta en el año 2019.

III.2.B. - SELECCIÓN DEL UNIVESO DE MUESTRA

III.2.B.a Segmentación de la muestra

El Universo de Muestra estará conformado por:

- ✓ 4 (cuatro) socios directores
- ✓ 1 (uno) empleado: secretario general
- ✓ 1 (uno) Encargado de Marketing
- ✓ 3 (tres) empleados: cajeros
- ✓ 1 (uno) personal de mantenimiento

Universo geográfico: La empresa Capitalizar S.R.L. se encuentra situada en el domicilio Paseo Güemes N° 126, en la ciudad de Salta Capital perteneciente a la provincia de Salta, Argentina.

Universo temporal: El período de toma de datos inició en Junio y finalizó en el mes de Agosto del año 2019.

III.3- FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

III.3.A. - FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes propuestas para el trabajo de investigación están compuestas por:
Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.

Las **fuentes, búsquedas o informaciones secundarias** son textos basados en hechos reales. Una fuente secundaria contrasta con una primaria en que esta es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria²⁴

Por el contrario, una fuente primaria se refiere a las fuentes documentales que se consideran material proveniente de alguna fuente del momento, en relación a un fenómeno o suceso que puede tener interés en ser investigado o relatado, es decir, es la materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo²⁵

Las **Fuentes primarias** de dicho trabajo se componen de:

1. Información directa: Se recolectó información de primera mano de los trabajadores de la compañía.

Las **Fuentes Secundarias** que conciernen al TFG son:

- Bibliografía relativa al tema.
- Hemerografía referente al estudio.
- Sitios Web especializados en relación al tema de estudio.
- Escritos varios especializados en la materia en cuestión.

²⁴Álvarez Rey, L.; Aróstegui Sánchez, J.; García Sebastián, M.; Gatell Arimont, C.; Palafox Gamir, J.; Risques Corbella, M. (2013). «Las raíces históricas de España». *Historia de España*. España: Vicens Vives. p. 36

²⁵Álvarez Rey, L.; Aróstegui Sánchez, J.; García Sebastián, M.; Gatell Arimont, C.; Palafox Gamir, J.; Risques Corbella, M. (2013). «Las raíces históricas de España». *Historia de España*. España: Vicens Vives. p. 36

III.3.B. - TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

III.3.B.a. Técnicas para la toma de datos

Aquellas técnicas que se utilizarán son:

- Observación directa: Este es uno de los métodos de relevamiento de datos que se hará uso. La información pertinente se obtiene mediante la observación directa, la misma será volcada en fichas técnicas.
- Entrevistas individuales: Mediante la entrevista personal con los trabajadores de cada área se podrá profundizar la circunstancia individual y la visión que cada uno tiene de ellos mismos, de los demás y de la organización en general.

III.3.B.b. Herramientas para la recolección de datos:

- **Fichas técnicas:**²⁶ Se elaboraron fichas de tipo estándar, para registrar a modo de memoria descriptiva las características de cada puesto de trabajo y el tipo de organización que la empresa implementa.
- **Cuestionario de Investigación**²⁷: **Destinado al personal en general en sus distintos niveles**
- **Grilla de toma de datos**²⁸: Por otra parte se diseña una grilla de toma de datos a los fines de volcar allí en forma computarizada los resultados de los cuestionarios de cada encuestado. Se presenta a continuación el modelo de grilla.

III.3.C. - PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Procesamiento de datos: Los datos obtenidos en el trabajo de campo son sometidos a procesamiento informático de base de datos mediante un software diseñado para tal fin. Esto permite obtener resultados clasificados de la información, ya que las variables al estar parametrizadas, se pueden realizar las consultas necesarias de cada una de ellas para su posterior análisis.

Método Estadístico: Es necesario realizar una tabulación cruzada entre múltiples variables para obtener los datos necesarios, a fin de someterlos a un minucioso análisis.

El conjunto de procedimientos y técnicas mencionados anteriormente con la ordenación lógica requerida en los métodos de investigación, nos permitirá representar

²⁶ ANEXO N° 1 :Modelo de fichas técnicas de entrevistas

²⁷ ANEXO N° 2: Modelos de Cuestionarios de Investigación

²⁸ ANEXO N° 3: Modelo de Grilla de toma de datos

los resultados con gráficos estadísticos que, posteriormente serán sometidos a su presentación y análisis de todos los datos necesarios para concretar los objetivos específicos mencionados en el presente TFG.

CAPITULO IV

ESTUDIO DE CASO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Sumario

IV.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

IV.1.A. Memoria descriptiva de la empresa

IV.2. RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO DE DATOS

IV.3. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

IV.3.A. Encuestas de Clima Organizacional realizado al personal Subordinado



CAPITULO IV ESTUDIO DE CASO RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

Ilustración N° 2: Logo de la firma



Fuente: Archivos de la empresa

IV.1.A. Memoria descriptiva de la empresa

Razón Social: Capitalizar S.R.L.

Nombre de Fantasía: Capitalizar S.R.L.

Rubro: Inmobiliario

Tipo de Sociedad: Sociedad de Responsabilidad Limitada

Ubicación geográfica: La firma está situada en la calle Paseo Güemes N° 126 – Salta, Prov. de Salta, República Argentina

Código postal: N° 4400

Tel. fijo: 243-1173

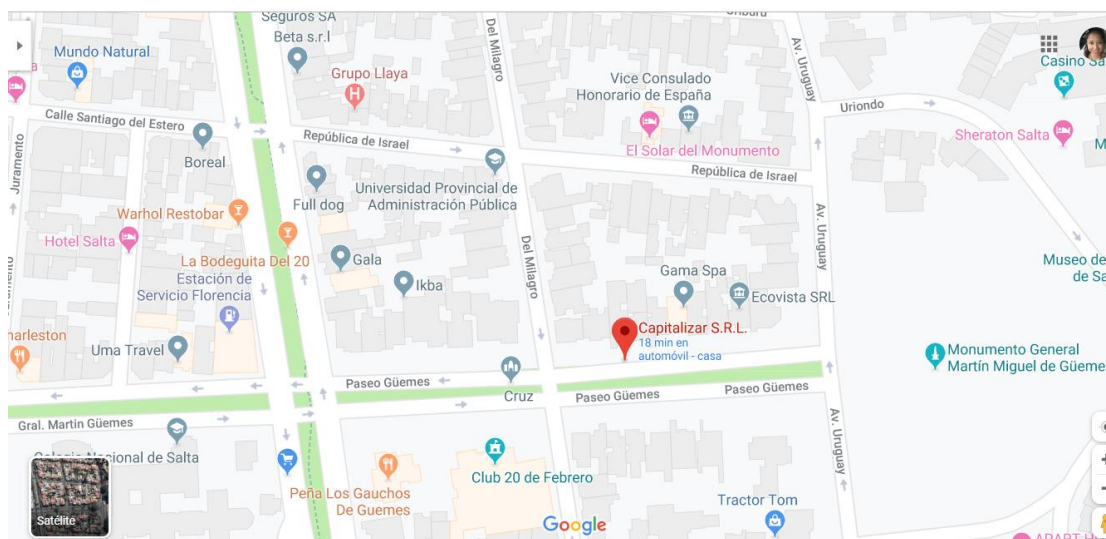
Tel. celular: +549 (387) 155714333

Sitio Web: <http://capitalizar.com.ar/proyectos/>

Redes sociales:

- **Facebook:** Capitalizar SRL
- **Instagram:** @capitalizar_srl

Ilustración N° 3: Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: Google Maps – Recuperado 10/07/19 de: URL: https://www.google.com/maps/place/Capitalizar+S.R.L./@-24.7866992,-65.400867,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x8580a9c6f5656d49?sa=X&ved=2ahUKEwjryqe4-rfkAhXOHrkGHZO-CXIQ_BlwG3oECAwQCA

Antecedentes de la empresa

La empresa Capitalizar S.R.L. es una compañía que tiene una trayectoria de 2 años en el mercado y está dedicada a la administración de inversiones inmobiliarias. La firma empezó como un emprendimiento familiar (sociedad unipersonal) 9 años atrás, la cual tenía sede en la zona cercana al monumento del General M. M. de Güemes, luego se mudaron a la calle San Cayetano cerca de la terminal de ómnibus y finalmente en el corriente año se instalaron en Paseo Güemes N° 126. Con el transcurrir de los años y con un incansable trabajo por parte de la familia Dávalos y sus colaboradores, en el año 2018 la empresa se convierte en una S.R.L. e inicia un crecimiento de gran proporción en la provincia de Salta.

Ilustración N° 4: Proyección de un edificio céntrico



Fuente: Archivos de la empresa

Productos y servicios

Los principales servicios de la empresa son: loteos y venta de terrenos; edificación y venta de inmuebles. Además la compañía brinda asesoramiento y gestiones referentes al rubro inmobiliario.

Ilustración N° 5: Loteos



Fuente: Archivos de la empresa

Ilustración N° 6: Loteos Zona Sur



Fuente: Archivos de la empresa

Organización

Organización actual del sistema operativo: Capitalizar S.R.L. cuenta con un sistema de organización netamente funcional, adaptado a las necesidades de la empresa.

Recursos Humanos: la empresa se conforma por

- ✓ 4 (cuatro) socios gerentes

Administración y atención al Pub

- ✓ 1 (uno) empleado: secretario general
- ✓ 3 (tres) empleados: cajeros

- Ventas

- ✓ 1 (uno) Encargado de Comercialización

- Maestranza

- ✓ 1 (uno) personal de mantenimiento – Servicio tercerizado

Recursos:

- Edilicios: 1 propiedad en alquiler para atención al público
- Ergonomía de los empleados: escritorio de melanina – silla con ruedas - computadoras individuales – wi-fi - calculadora – teléfono celular de la empresa y teléfono fijo de la empresa – impresora - botón de pánico para los cajeros – contador de billetes – cesto de basura – iluminación adecuada – calefacción y aire acondicionado.
- Recursos de la compañía: Alarma – cámaras de monitoreo – detector de humo – asientos para los clientes en la sala de espera – puerta de vidrio cierra sola.

Misión:

...“Somos una compañía especializada en la administración de inversiones inmobiliarias con 9 años de trayectoria desarrollando proyectos de diversas escalas y segmentos. Uno de los pilares fundamentales de nuestro trabajo es el compromiso de generar valor agregado al entorno en el que se insertan nuestros emprendimientos inmobiliarios, así como también la elección del producto adecuado para cada terreno y la búsqueda de la excelencia en la calidad”...(Capitalizar SRL, 2018)

Política empresarial: “Confianza y responsabilidad.”.(Capitalizar SRL, 2018)

IV.2. RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO DE DATOS

Se presenta un resumen de las fichas técnicas realizadas a los miembros de la organización. Por razones de confidencialidad la información de índole personal se mantiene resguardada.

Los RRHH de la organización están coordinados de manera informal sin procedimientos explícitamente detallados sobre las actividades que debe realizar cada uno, el puesto que ocupa y el aporte individual a los objetivos de la empresa.

Desde la visión de los jerárquicos, todos los trabajadores que se encuentran subordinados a ellos, consideran que tienen óptimo conocimiento de sus labores en la empresa.

La comunicación desde la perspectiva de los socios es categorizada como “Buena” y se encuentra en proceso de mejora. La misma responde a un modelo lineal descendente, comienza desde la cúspide, donde se encuentran los socios, en calidad de directivos y finaliza en los subordinados del sector de cobranza.

Los socios-directivos

Socio 1: Trabaja de lunes a sábados dedicando 8 horas diarias, los días lunes a viernes ingresa a las 09:00 am y finaliza la jornada laboral a las 18.00. Los días sábados inicia las actividades a horas 09:00 y termina a horas 13.00. Su actividad principal es el control de las actividades de los trabajadores y la administración en general.

Otras tareas:

- ✓ Preparación de la liquidación de loteos para el estudio contable
- ✓ Pago mensual de sueldos
- ✓ Baja de clientes o refinanciación
- ✓ Asesoramiento a clientes
- ✓ Manejo de la página web oficial y de redes sociales
- ✓ Comunicación de novedades a los trabajadores de administración y sector cajas.

Cuenta con oficina privada en el primer piso de la compañía, la cual posee dos computadoras, impresora multifunción, escritorio y asiento de oficina. El sistema operativo software tiene una interconexión en red, entre todas las computadoras de la empresa.

Socio 2: Trabaja de lunes a viernes con horarios no específicos, físicamente está presente en la compañía 1 hora diaria y 4 horas a través de los medios virtuales y telefónicos de comunicación. Su actividad principal es la administración.

Las tareas que realiza son:

- _ Desarrollo inmobiliario de edificios
- _ Comunicación con proveedores
- _ Organización de esquemas de ventas
- _ Análisis financiero
- _ Selección de proveedores
- _ Comunicación externa
- _ Estrategias de Marketing
- _ Publicidad (con agencias de marketing digital)

Socio 3: Trabaja en la compañía días y horarios no definidos. Su actividad principal es la administración de la empresa.

Las tareas que realiza son las siguientes:

- _ Administración
- _ Contabilidad impositiva
- _ Decisiones estratégicas en conjunto con los socios

Socio 4: Trabaja días y horarios no definidos, pero se presenta en la empresa a diario para estar al tanto de las novedades.

Algunas de las tareas que realiza son:

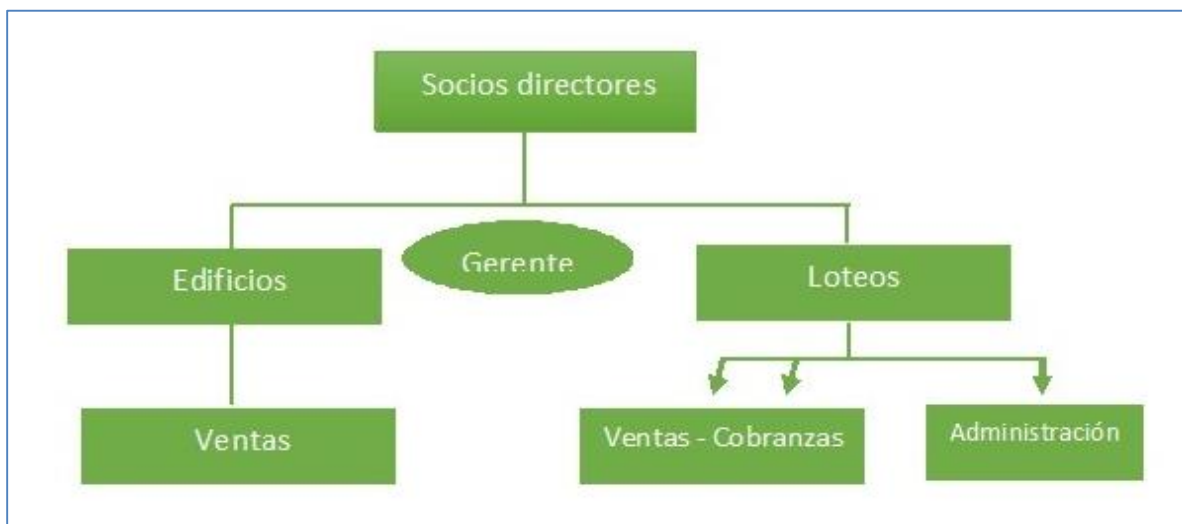
- _ Gestionar y asesorar ventas de loteos externos
- _ Obras de infraestructura sobre desarrollo de los loteos

Presentación de organigramas

A continuación se exponen los organigramas informales realizados por algunos de los directivos a mano alzada:



Ilustración N° 7: Organigrama 1



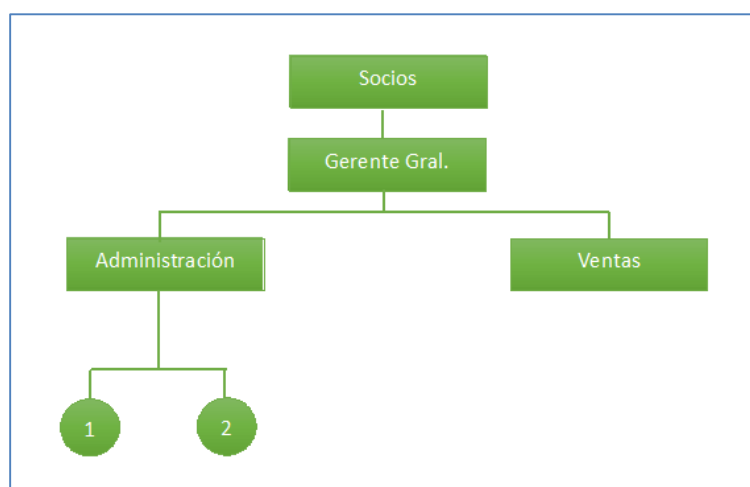
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración N° 8 : Organigrama 2



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración N° 8: Organigrama 3



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en las ilustraciones N° 6, 7 y 8, los socios tienen una visión diferente entre sí, al describir la estructura organizativa de la empresa. Los niveles en que se ubicaron las áreas son diversas y claramente es necesario realizar una fusión de los tres organigramas y conjuntamente incorporar la información pertinente a la elaboración del nuevo diseño organizativo.

Personal subordinado:

Habiendo recopilado información sobre el sistema operativo de los trabajadores, la comunicación vista desde los subordinados es considerada regular, desarrollándose de manera descendente. Tienen conocimiento de cuáles son las tareas que deben realizar aunque no pueden discernir con exactitud aquellas que son de su competencia de las que no lo son. Manifiestan que se encuentran a diario con:

- ✓ Exigencias que no pueden cumplir, ya sea por falta de conocimientos técnicos, solicitudes de tareas con escasa precisión
- ✓ Superposición de encargos
- ✓ Contradicciones en las tareas por parte de los jerárquicos
- ✓ Falta de comunicación
- ✓ Escasa claridad de la posición que ocupan en la compañía y la contribución a la misma.

Asignación de funciones:

1 secretario general: Asiste a la firma de lunes a viernes en los horarios 09:00 am a 18.00.

Sus principales tareas son el recuento de caja diario y el control de cobranza de los loteos. Detallando las tareas, son las siguientes:

- _ Pago a proveedores y a contratistas
- _ Pago de impuestos, aportes y contribuciones
- _ Control de sellado de rentas
- _ Control y seguimiento de cheques
- _ Control de cuenta corriente del banco
- _ Presupuestos varios
- _ Gestión de notas varias
- _ Retiro de dinero por parte de los socios
- _ Seguimiento de avance de obras de loteos
- _ Flujo de fondos, gastos anuales

En su espacio de trabajo dispone de una computadora, escritorio con dos sillas de oficina, impresora, divisores de vidrio, cámara de seguridad, entre otros.

1 Encargado de comercialización: Trabaja de lunes a viernes desde las 09:00 a las 18.00 horas.

Su principal tarea es la venta y promoción de departamentos del edificio “X”. Este trabajador se dedica a las ventas por medio de redes sociales, atendiendo a clientes con consultas emergentes de las mismas.

3 Personal de tesorería:

- ✓ Empleado 1: ½ jornada de lunes a sábados - Horario de 09:00 a 13:30
- ✓ Empleado 2: ½ jornada de lunes a sábados - Horario de 13:30 a 18:00
- ✓ Empleado 3: jornada completa de lunes a sábados de 09:00 a 18:00 Hs.

Todos los trabajadores del sector caja realizan como actividad principal la cobranza de cuotas a clientes activos. Se destaca que además de desarrollar las tareas propias de sus funciones, también llevan a cabo otras tareas:

- Actualización y seguimiento del estado de cuenta de los clientes
- Elaboración de informe de contratos a rescindir

- Atención personal por consultas
- Atención telefónica
- Asesoramiento y venta de lotes
- Compra de insumos de librería y mercadería
- Envío de toallas a lavandería
- Servicio de cafetería

IV.3. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de clima organizacional se llevó a cabo entre los miembros de la empresa, en dos categorías diferentes. Por un lado se buscó la opinión del personal subordinado y por otra parte, de los socios directivos identificándose como niveles jerárquicos en la investigación.

IV.3.A. Encuestas de Clima Organizacional realizado al personal Subordinado

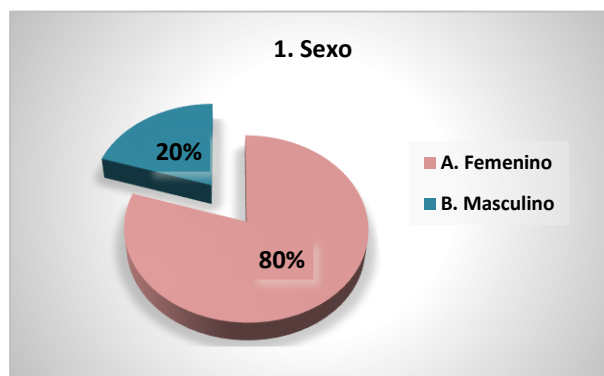
A continuación, se presentan los gráficos realizados a partir de la información recolectada y registrada en la Grilla de Toma de Datos²⁹. Las variables de estudios están categorizadas en dos tipos: por un lado las que categorizan el universo de muestra, esto es, condición de residencia del encuestado, actividad y nivel de formación (1 a 4). Por otro lado, se presentan las variables que corresponden a las consultas específicas inherentes al sondeo de opinión. Se organiza de esta forma la exposición estadística de los datos puros. (5 a 17)

²⁹ ANEXO N° 4 : Resultados de Grilla de Toma de datos



Variables de caracterización del universo de muestra

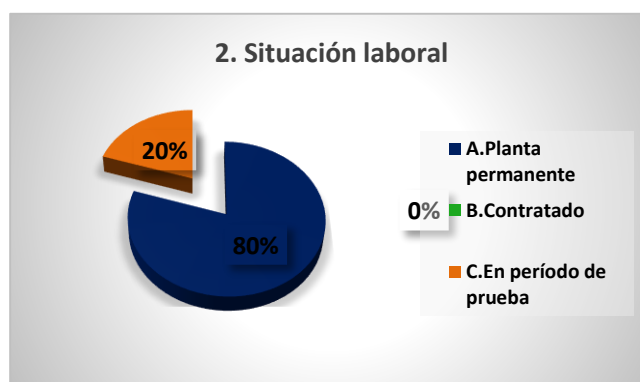
Gráfico N° 1: Resultado de variable N° 1/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Al sexo masculino corresponde el 60 % de los encuestados, mientras que el 40 % al sexo femenino.

Gráfico N° 2: Resultado de variable N° 2/Personal

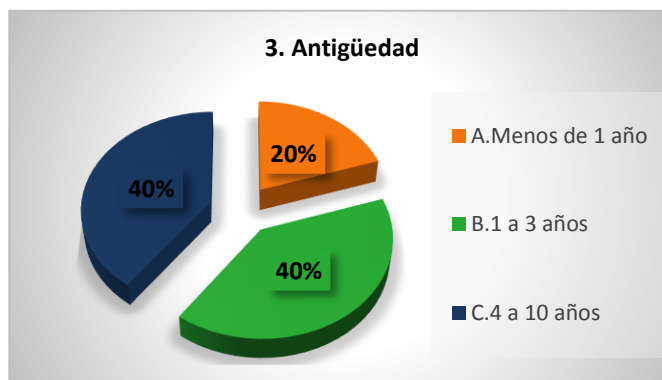


Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 80 % del personal se encuentra en relación laboral de Planta Permanente, el 20 % corresponde al personal en período de prueba y 0 % de los trabajadores en situación de contratado.



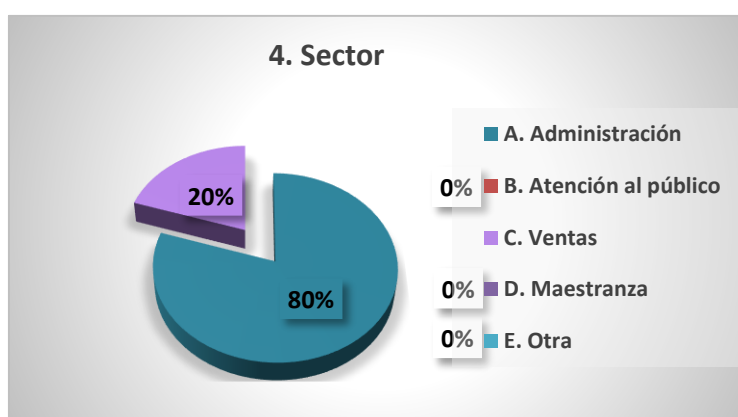
Gráfico N° 3: Resultado de variable N° 3/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 40 % del personal posee una antigüedad de 1 a 3 años, el mismo porcentaje corresponde al personal con 4 a 10 años en la organización y sólo el 20 % tiene menos de 1 año trabajando en la empresa. Existe personal con más de 2 años de antigüedad trabajando debido a la situación mencionada en la historia de la empresa, algunos trabajadores pertenecían a la compañía de uno de los socios y ocupaban el mismo puesto, éstos fueron incorporados a la nueva firma.

Gráfico N° 4: Resultado de variable N° 4/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El sector Administración abarca el 80 % del personal, el sector Ventas corresponde al 20 % y 0 % de los trabajadores en los sectores Maestranza y Otra. Respecto de la alternativa **Atención al Público**, cabe destacar que todos los empleados de administración y de ventas, también desarrollan esta función, por lo que se consideraría

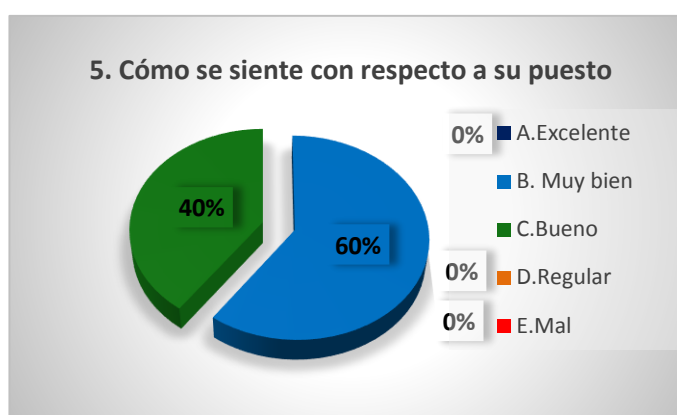
apropiado categorizar a la totalidad del universo de muestra dentro de estas funciones, aun cuando no se trate de una tarea exclusiva.

Variables de consultas de opinión

Cabe destacar que, previo a cada uno de los gráficos de esta categoría de variables, se transcribe la pregunta del cuestionario correspondiente, a los fines de organizar con propiedad la información, haciendo referencia a la procedencia y naturaleza de los resultados.

5. ¿Cómo se siente con su puesto de trabajo?

Gráfico N° 5: Resultado de variable N° 5/Personal

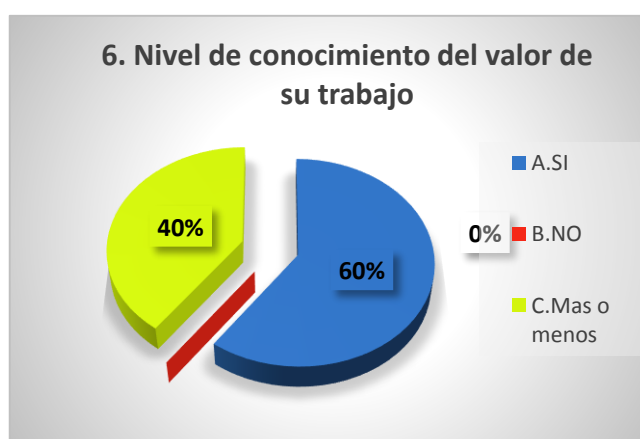


Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El estado que manifiestan los trabajadores con respecto a su puesto de trabajo, es del 60 % “Muy bien” y el 40 % “Bueno”. No se registraron respuestas en Bueno, Regular o mal

6. ¿Conoce bien el aporte de su trabajo al conjunto de la empresa?

Gráfico N° 6: Resultado de variable N° 6/Personal



Fuente: Elaboración Propia



Comentario: Con respecto al nivel de conocimiento del valor de su trabajo, el 60 % del personal SI conoce el valor de su labor y el 40 % responde que más o menos. Ninguno manifiesta desconocimiento total.

7. ¿De haber conocido la organización de la empresa, hubiera ingresado en ella?

Gráfico N° 7: Resultado de variable N° 7/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 100 % de los empleados hubiera ingresado en la empresa en el caso de haber conocido la organización de la misma.

Ante la consulta de las causas, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- ✓ Porque se relaciona con mis estudios, hay posibilidad de crecimiento
- ✓ Por razones de necesidad
- ✓ Porque en el momento que ingresé necesitaba el trabajo con urgencia
- ✓ Porque es un ambiente cómodo
- ✓ Porque el clima laboral es bueno y siento que puedo colaborar en la organización de la misma manera y eso me hace sentir parte de la empresa

8. ¿Considera Ud. que dispone de desarrollo de iniciativa en su trabajo?

Gráfico N° 8: Resultado de variable N° 8/Personal



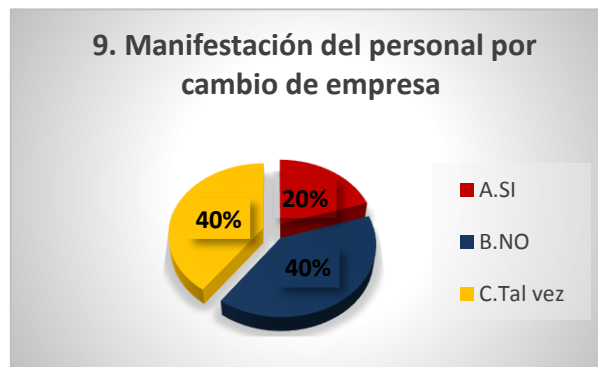
Fuente: Elaboración Propia



Comentario: La totalidad de los empleados, el 100 % considera que dispone de desarrollo de iniciativa en la compañía, no se registraron opiniones negativas.

9. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, de igual remuneración, la dejaría?

Gráfico N° 9: Resultado de variable N° 9/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 40 % del personal manifiesta que no dejaría la empresa por otra oferta de trabajo, un 40 % tal vez dejaría la empresa y un 20 % si dejaría la firma por una oferta de igual remuneración.

9- En caso de B/C ¿Por qué?

Rta. 1: Me gustaría algo más relacionado a la venta

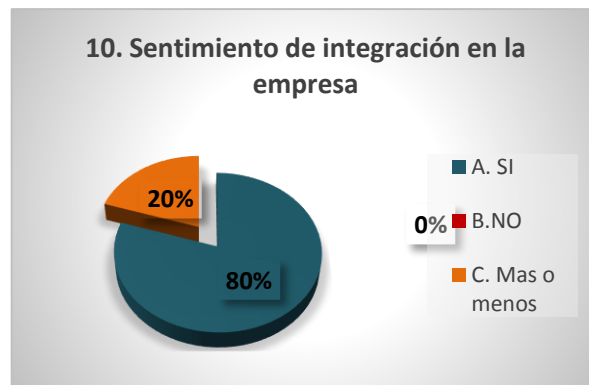
Rta. 2: Por conocimiento profesional y profesión

Rta. 3: Estoy dejando la empresa

Rta. 4: Porque me gusta mi puesto, mis responsabilidades y me siento cómoda con las relaciones establecidas dentro del ámbito laboral.

10. ¿Se siente integrado en la empresa?

Gráfico N° 10: Resultado de variable N° 10/Personal

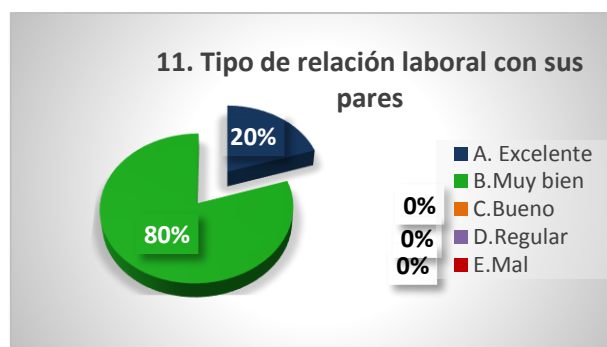


Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 80 % de los empleados se siente integrado en la empresa mientras que el 20% se siente más o menos integrado.

11. ¿Cómo trabaja con el grupo de compañeros de área?

Gráfico N° 11: Resultado de variable N° 11/Personal

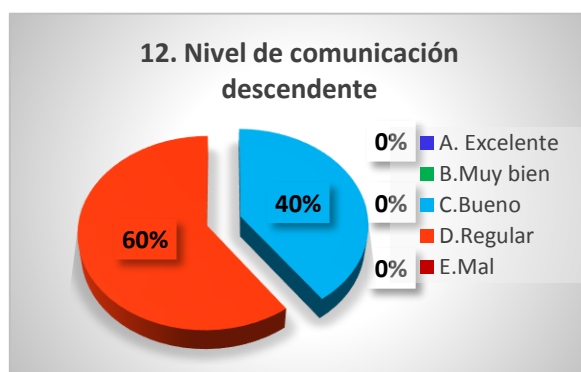


Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 80 % trabaja muy bien con el grupo de compañeros de área y el 20 % trabaja excelentemente. Ninguno optó por la opción C/ D/E

12. ¿Cómo considera la comunicación desde jefatura hacia el personal?

Gráfico N° 12: Resultado de variable N°12/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 60 % del personal considera que la comunicación desde jefatura hacia los empleados es regular, mientras que el 40 % opina que es bueno.

12- En caso de D/E ¿Por qué?

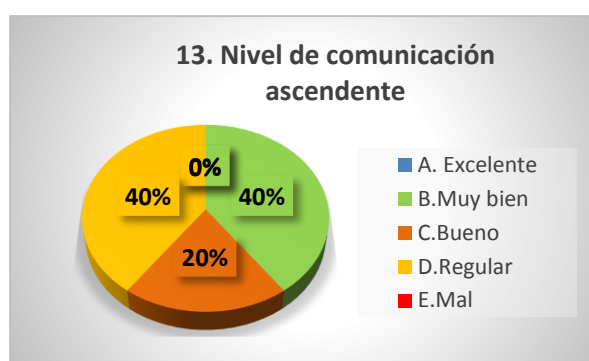
Rta. 1: Muchas veces no se comunica en forma directa, o sea omite la comunicación

Rta. 2: Hay mucha falta de comunicación directa y de organización de tareas

Rta. 3: A veces no son claros para transmitir como quieren el trabajo, o no se ponen de acuerdo entre ellos.

13. ¿Cómo considera la comunicación, desde Ud. hacia su jefe?

Gráfico N° 13: Resultado de variable N° 13/Personal



Fuente: Elaboración Propia

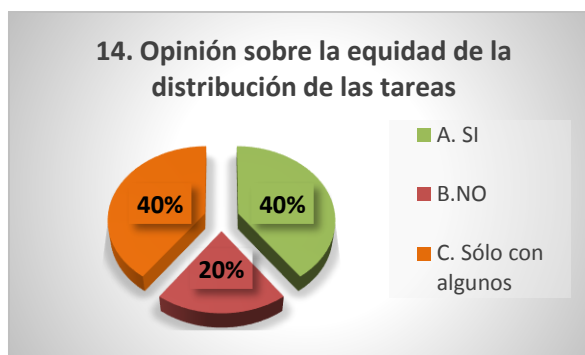
Comentario: El nivel de comunicación ascendente es calificado por un 40 % como **muy bueno**, otro 40 % lo considera **regular** y 20 % como **bueno**.

13- En caso de D/E ¿Por qué?

Rta. 1 Hay poca comunicación entre ellos y de ellos para nosotros

14. ¿Considera que en su puesto de trabajo, las tareas están distribuidas equitativamente con otros empleados de su misma función?

Gráfico N° 14: Resultado de variable N° 14/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 40 % opina que si hay equidad en la distribución de las tareas, el mismo porcentaje del 40 % considera que sólo con algunos empleados las tareas se distribuyen equitativamente y el 20 % percibe que no hay equidad laboral con respecto al reparto de tareas.

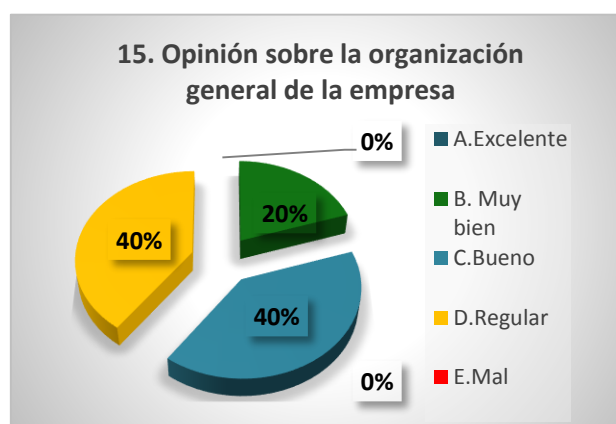
14- En caso de B/C ¿Por qué?

Rta. 1: En algunas ocasiones se centraliza el trabajo en una sola persona y otros tienen mucho tiempo disponible.

Rta. 2: Creo suponer por el hecho que estoy media jornada la cargan de más tareas a mi compañera que hace jornada completa.

15. ¿Cómo considera que las tareas están distribuidas y organizadas en general dentro de la empresa?

Gráfico N° 15: Resultado de variable N° 15/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 40 % de los trabajadores opinan que la organización general es buena, el 40 % opina que es regular y el 20 % considera que es muy buena.

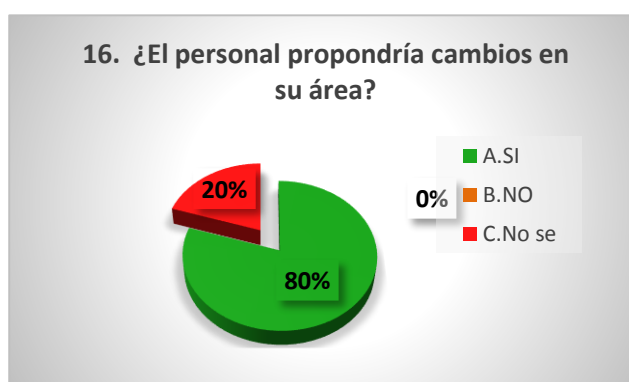
15- En caso de D/E ¿Por qué?

Rta. 1: Haría falta un cronograma con las tareas específicas de cada uno para que se lleven a cabo responsablemente.

Rta. 2: Reitero, por la falta de organización y comunicación a veces nosotras mismas nos redistribuimos las tareas.

16. ¿Ud. Propondría cambios en su área?

Gráfico N° 16: Resultado de variable N° 16/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Un gran porcentaje, el 80 % si propondría cambios en su área y el 20 % no sabe.

16- En caso de A ¿Qué cambios propondría?

Rta. 1: Cambios de organización, planificación y control

Rta. 2: Propondría una capacitación para informarnos más sobre la parte legislativa de los loteos (para contestar sobre dudas de un loteo en regla, de una vez que salgan las escrituras)

Rta. 3: Que se distribuyan las tareas de venta y cobranza y haya mayor organización con respecto a deudores

Rta. 4: Mayor comunicación desde gerencia (para una mejor atención al público)

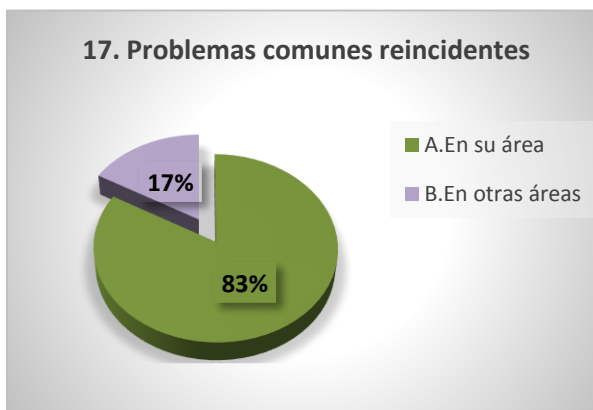
Rta. 5: Una distribución equitativa de las tareas, definición de tareas y pasos a seguir en cada tarea.

Rta. 6: Capacitación del personal / Rever el horario de atención y de salida / Re-categorización, ya que figuro como administrativa y soy cajera. (2 coincidencias)



17. ¿Cuáles son los problemas más comunes que nunca se dan solución?

Gráfico N° 17: Resultado de variable N° 17/Personal



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Los problemas más comunes que nunca se dan solución, los trabajadores consideran que pertenecen en su mayoría a sus áreas abarcando un 83 % mientras un 17 % del personal opina que los problemas reincidentes se dan en otras áreas.

17- ¿Cuáles son los problemas más comunes que nunca se dan solución?

A. En su área

Rta. 1: La multiplicidad de tareas que muchas veces no llegamos a cumplir por tiempo

Rta. 2: Publicidad/promoción

Rta. 3: La comunicación

Rta. 4: Muchas quejas de clientes que se van sin respuestas

Rta. 5: Cuestiones referentes al público

B. En otras áreas

Rta. 1: Comunicación y asignación de tareas

IV.3.B. Encuestas de Clima Organizacional realizado a jerárquicos

Los resultados de esta categoría, en la mayoría de los casos serán simplificados a modo de comentarios, dado que no amerita la representación gráfica por el número reducido de integrantes que forman el universo de muestra. No obstante, se desarrollarán algunos gráficos, a los fines de contar con resultados parametrizados que permitan concretar un comparativo de variables con los resultados de las opiniones del mismo tema obtenidas en la categoría del personal.

1- Sexo: Todos los directivos corresponde a la categoría de sexo masculino



2- **Áreas a Cargo:** Las tareas entre los directivos están distribuidas, según las respuestas de los directivos, básicamente en dos áreas: **Administración**, (la que contempla el gerenciamiento de: tesorería, ventas y atención al público) y **Otras** (que incluyen actividades extras referentes a gestiones institucionales propias de la SRL y/o temas legales).

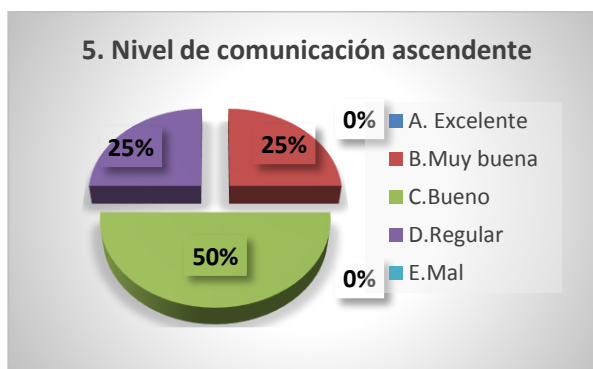
3. **¿Cómo se sienten los directivos respecto de las funciones de su competencia?** : El 100 % del personal jerárquico, manifiesta sentirse **muy bien** con respecto a sus funciones

4. **Opinión sobre el trabajo en conjunto con el equipo de dirección**

La mayoría de los jerárquicos manifestaron que trabajan **Muy Bien**, con el equipo directivo, y por otra parte, uno de ellos lo destaca como **Excelente**.

5. **¿Cómo considera la comunicación, de abajo hacia arriba, entre el personal y Ud.?**

Gráfico N° 18: Resultado de variable N° 5/ Jerárquicos



Fuente: Elaboración Propia

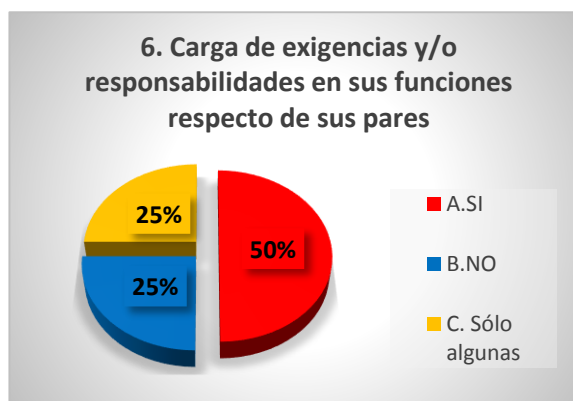
Comentario: El 50 % de los jerárquicos considera que la comunicación ascendente es buena, el 25 % considera que la comunicación es muy buena y el 25 % restante que es regular. En el resto de las alternativas no se registraron respuestas.

Uno de ellos agrega en comentarios, que la empresa **“recién comienza”**, haciendo referencia a que debe darse tiempo para su optimización.



6. ¿Considera que en sus funciones tiene más exigencias y/o responsabilidades que las de sus socios?

Gráfico N° 19: Resultado de variable N° 6/Jerárquicos



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 50 % de los socios considera que tiene más responsabilidades que los demás, 25 % opina que no tiene más exigencias que el resto de los jerárquicos y el 25 % restante percibe que solo carga con algunas responsabilidades más que los demás. Aquellos jerárquicos que opinaron que SI tienen más responsabilidades, aclaran justamente que es debido a sus funciones gerenciales y de permanencia en la empresa la mayor parte del tiempo

7. ¿Cómo considera que las tareas están distribuidas y organizadas en general dentro de la empresa?

Gráfico N° 20: Resultado de variable N° 7/Jerárquicos



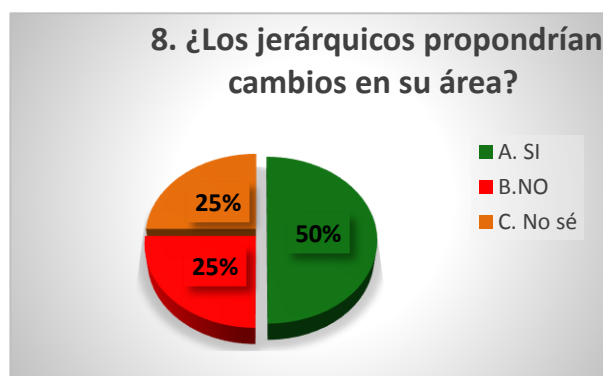
Fuente: Elaboración Propia



Comentario: 75 % de los socios opinan que la organización general es buena mientras que el 25 % considera que es regular. No se registraron opiniones en otras alternativas de respuestas.

8. ¿Ud. Propondría cambios en su área?

Gráfico N° 21: Resultado de variable N° 8/Jerárquicos

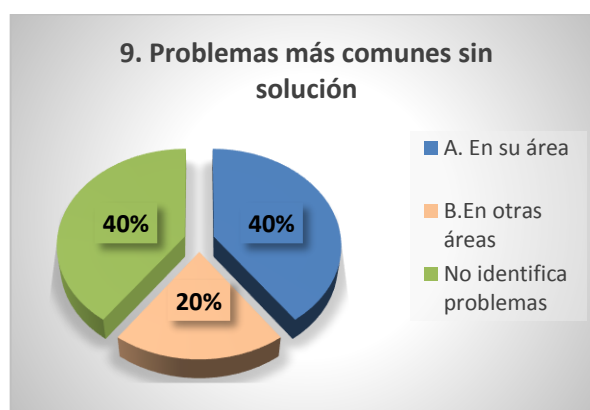


Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 50 % de los jerárquicos SI propondrían cambios en su área, seguidamente el 25 % NO propondría cambios y por último el 25 % responde que NO SABE.

9. ¿A su criterio, cuáles son los problemas más comunes que nunca se dan solución?

Gráfico N° 22: Resultado de variable N° 9/Jerárquicos



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Los socios opinan sobre los problemas que no se dan solución, finalmente el resultado arroja que el 40 % considera que dichos problemas se ubican en su área, el 20 % que se sitúan en otras áreas y el 40 % restante no identifica problemas.

Respecto de los comentarios que agregan en sus aclaratorias ante esta consulta, se registraron las siguientes respuestas:

En su área:

- 1) *Se percibe un cambio cultural que está en proceso*

En otras áreas:

- 1) *Aumento del índice de construcción por el Centro Argentino de la Construcción (el mayor problema de todos los sectores de desarrollo inmobiliario y construcción) Haciendo referencia que es un problema ajeno a la empresa.*
- 2) *Problemas con las cobranzas, con el aumento de la cuota debido al incremento del Centro Argentino de la Construcción.*

CAPITULO V

ESTUDIO DE CASO

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS

Sumario

V.1. INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS -ENTRECRUZAMIENTO DE VARIABLES

V.2 - DIAGNÓSTICO

V.2.A. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS Y REQUERIMIENTOS

V.2.B FUNDAMENTACIÓN Y PROPUESTAS

CAPITULO V

ESTUDIO DE CASO

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS

V.1. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A los fines de interpretar los resultados, estos son sometidos en primer lugar a un entrecruzamiento de variables. El mismo se lleva a cabo a través de consultas que permiten relacionar los resultados de cada una de las preguntas de las cuestas que se consideran necesarias analizar en profundidad. Luego de obtener un nuevo gráfico producto del entrecruzamiento, sus resultados son analizados debidamente fundamentados. Finalmente se concreta el diagnostico final mediante un cuadro de detección de problemáticas a las que se visualizan los requerimientos y las propuestas correspondientes.

ENTRECruzAMIENTO DE VARIABLES

Consulta 1 – Entrecruzamiento de variables N° 1. (5.C / 6).

¿Del total de los empleados que respondieron que simplemente se sienten BIEN (5.C), conocen el valor de su trabajo para la empresa (6)?

Aporte de la consulta: El personal que dice conocer el valor de su trabajo y sentirse BIEN con respecto a su puesto, claramente manifiestan en su respuesta un marcado nivel de conformismo. Los trabajadores prefieren puntuar en un término medio cayendo en la “tendencia central”.

Gráfico N° 5: Rdo. de variable N° 5/Personal

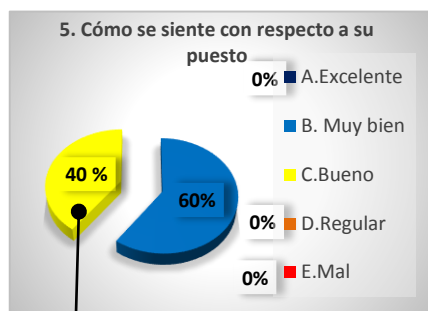


Gráfico N° 6: Rdo. de variable N° 6/Personal

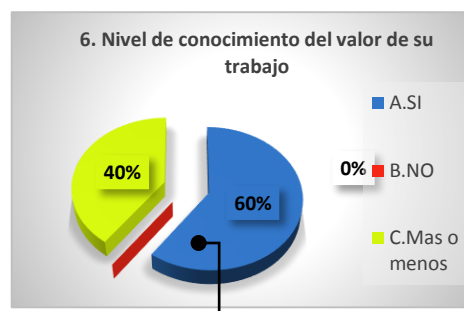
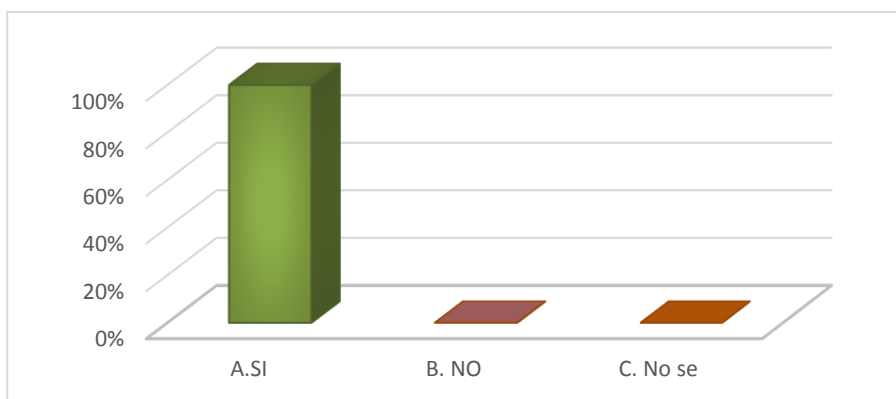


GRAFICO N° 23: Entrecruzamiento de variables N° 1 - (5.C /6)



Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados: Del 100 % del personal que respondió que se siente simplemente BIEN (5.B), respondió que si conoce el valor de su trabajo para la empresa.

Con estos resultados se puede analizar que es factible que el personal sienta poco reconocimiento por parte de la empresa, ya que, conociendo el valor de su trabajo no manifiesta plena satisfacción (MUY BUENA o EXCELENTE) con su puesto. Conforme a las indagaciones realizadas durante el llenado de las fichas técnicas el personal manifiesta que su trabajo individual no es más que una pieza más de la máquina empresarial, por lo que sugieren la especificación de la contribución de sus tareas a los procesos en general.

Cuando nos preguntan cómo nos sentimos en el puesto laboral incluimos en la respuesta la percepción que formamos de la interacción con nuestros colegas y superiores, el entendimiento de las tareas individuales, la claridad de metas, la motivación que poseemos y otros aspectos del trabajo diario. Si el resultado de satisfacción del puesto laboral es positivo y es un reflejo fiel de la opinión de todos los trabajadores, esto permitirá formar un buen Clima Laboral, en donde predominen ciertos factores, tales

como la motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación³⁰.

Consulta 2– Entrecruzamiento de variables N° 2. (5.C / 8)

¿El personal que se siente solo bien (5C. BUENO) en su puesto de trabajo, tiene oportunidad de desarrollar sus iniciativas (8)?

Aporte de la consulta: El objetivo de la consulta es analizar si el personal que se siente solamente bien (5C. BUENO), es a causa de la falta de posibilidad de desarrollar sus propias iniciativas (8)

Gráfico N° 5: Rdo. de variable N° 5/Personal

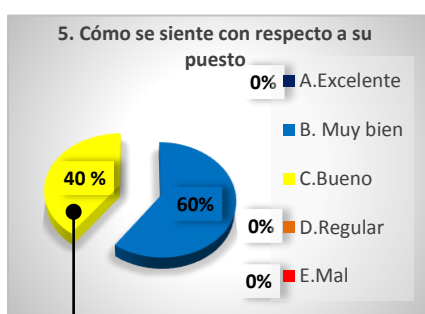
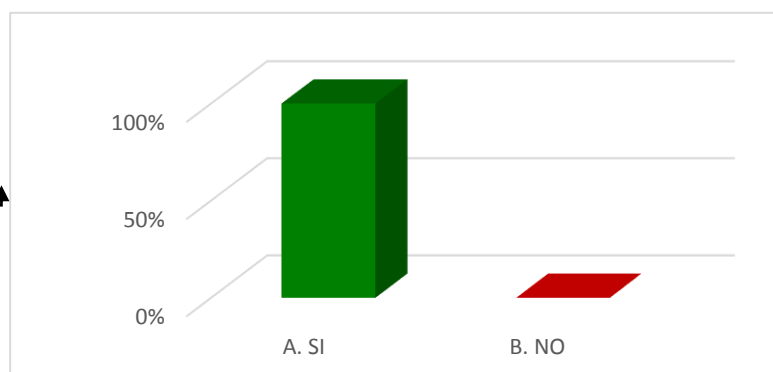


Gráfico N° 8: Rdo. de variable N° 8/Personal



GRAFICO N° 24: Entrecruzamiento de variables N° 2 - (5.C /8)



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los empleados que se sienten bien (5.C – BUENO) con su puesto de trabajo dicen tener apertura a la iniciativa (8), lo cual es contradictorio por el hecho que cuanto más predispuestos están a tener iniciativa y contando con el espacio significaría que deben sentirse Muy Bien o Excelente con relación al puesto laboral, y el

³⁰ Alvarez, M. - Año 2006, "Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención" - Universidad del Rosario..

0% responde no abrirse a la iniciativa. Según lo recabado en la ficha técnica, el personal en su manifestación opina que no tiene la oportunidad de transmitir sus ideas y obviamente que se puedan implementar sus propuestas.

Consulta 3– Entrecruzamiento de variables N° 3. (5.C /10)

De los empleados que respondieron que solamente se sienten bien, (5.C- BUENO), ¿cómo perciben su integración en la empresa (10)?

Aporte de la consulta: Tratar de investigar si el nivel de sentimiento de integración puede ser una de las causas por las que el personal simplemente se siente bien.

Gráfico N° 5: Rdo. de variable N° 5/Personal

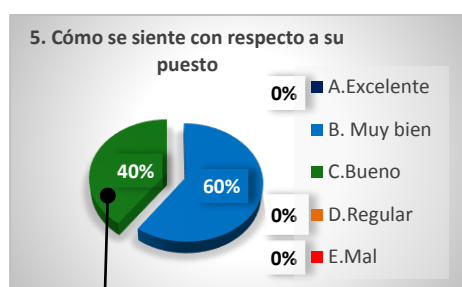


Gráfico N° 10: Rdo. de variable N° 10 /Personal

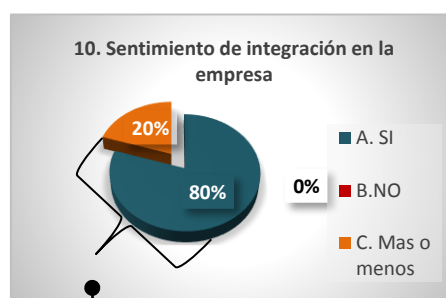
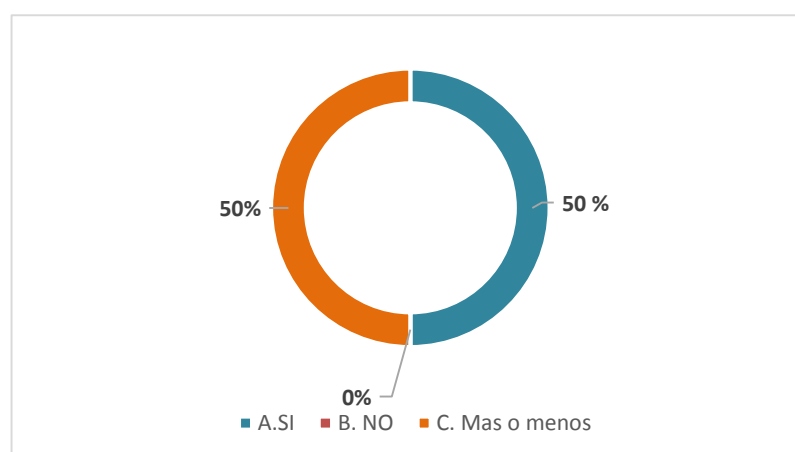


GRAFICO N° 25: Entrecruzamiento de variables N° 3- (5.C /10)



Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados:

Del 100 % del personal que respondió que se siente solamente BIEN (5.C), el 50% contestó que se siente MÁS O MENOS integrado a la empresa y el 50% restante que SI se sienten parte de ella , el 0% no se siente integrado a la organización.

A partir de estos resultados se observa que el sentimiento de ser parte de la empresa repercute en la opinión sobre el puesto laboral y denota una falta de integración. Evidentemente es necesario no sólo la formalización de cada puesto sino también de prestar especial atención al factor humano, que conozcan el nivel de relevancia que ellos tienen para la compañía y con esto me refiero a lo fundamental que es la persona en sí, valorarlos con sus fortalezas y capacidades³¹, tratando de explotar su potencial como especialistas en sus tareas y como personas. Si el beneficio es recíproco, es posible alcanzar el éxito mediante el cumplimiento de los objetivos individuales y los objetivos empresariales.

Consulta 4 – Entrecruzamiento de variables N° 4. (5.C / 11).

Del total de los empleados que respondieron que simplemente se sienten BIEN (5.C), ¿Cómo trabaja con el grupo de compañeros de área, (11)?

Aporte de la consulta: El objetivo de la consulta es conocer si el tipo de relación con los pares afecta o no a su condición de sentirse simplemente bien en su puesto de trabajo.

Gráfico N° 5: Rdo. de variable N° 5/Personal

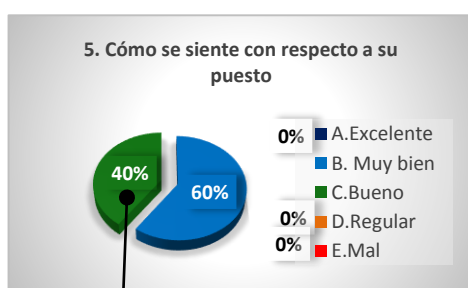


Gráfico N° 11: Rdo. de variable N° 11 /Personal

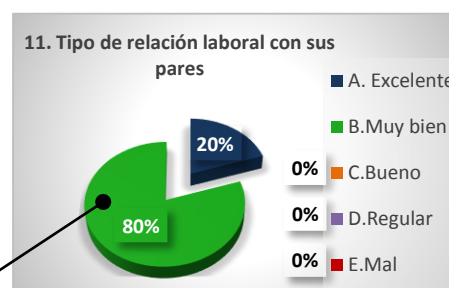
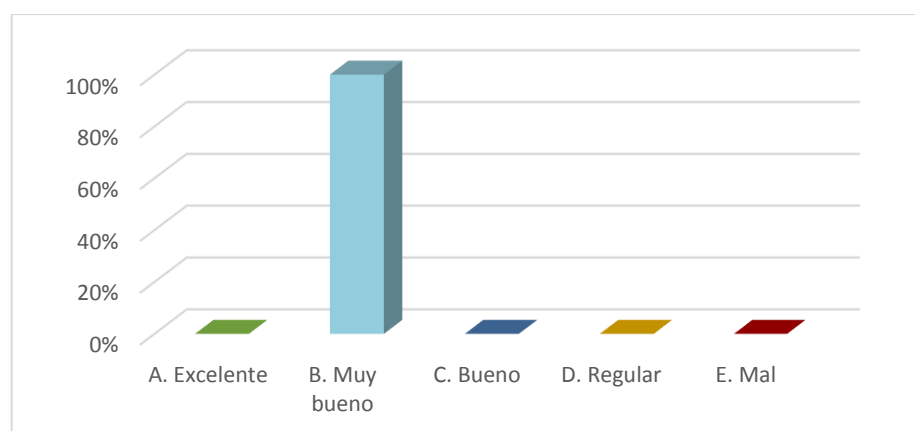


GRAFICO N° 26: Entrecruzamiento de variables N° 4 – (5.C /11)



Fuente: Elaboración propia

³¹Revista "Recurso Laboral" N° 2-Año 1Agosto - Septiembre de 1993

Análisis de los resultados: La totalidad de los empleados (100%) que se sienten BIEN, marcando un punto medio en cuanto a puntuación, afirman tener una MUY BUENA relación con sus pares. El 0% responde que tiene una relación Excelente, Bueno, Regular y Mal.

Los resultados que se visualizan en este análisis, representan que el hecho de que un gran porcentaje opina que se sienten BIEN en la organización refiere en gran medida a la MUY BUENA relación que comparte con sus colegas y no debido a otras cuestiones de organización en la empresa. Relacionando la información de las fichas técnicas y la observación realizada, al momento de responder a la pregunta ¿cómo se siente en su puesto laboral?, los encuestados incorporaban en su juicio sobre la situación laboral el Muy Buen nivel de convivencia con sus pares.

Se puede apreciar que los trabajadores poseen competencias pertinentes a las actividades que la firma realiza, tienen voluntad de participación, son colaborativos y desean el bienestar de la organización de la empresa, porque desde cierta perspectiva el ambiente familiar sigue impregnado en el día a día. Dicho bienestar puede lograrse mediante la constitución y el establecimiento formal de las responsabilidades particulares y generales.

Consulta 5: Entrecruzamiento de variables N° 5. **(5.C /14).**

De los empleados que contestaron que solamente se sienten BIEN (5.C), ¿Consideran que en su puesto de trabajo las tareas están distribuidas equitativamente con otros empleados de la misma función, (14)?

Aporte de la consulta: Se trata de conocer si la distribución equitativa o no es uno de los aspectos que hace sentir bien al personal en su puesto de trabajo.

Gráfico N° 5: Rdo. de variable N° 5/Personal

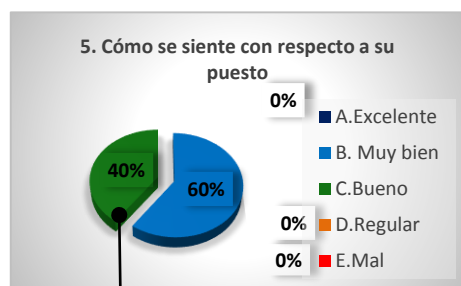


Gráfico N° 14: Rdo. de variable N° 14 /Personal

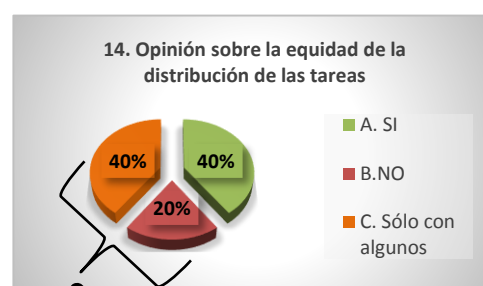
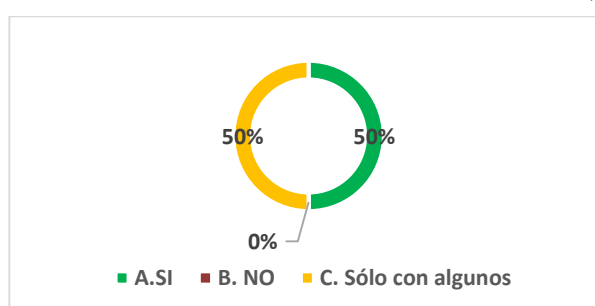


GRAFICO N° 27: Entrecruzamiento de variables N° 5 – (5.C /14)



Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados: Del 100% del personal que sólo se siente Bien (5.C Bueno), el 50% responde que SI están bien distribuidas las tareas, el otro 50% que sólo con algunos y 0% opina que no están equitativamente distribuidas, esto advierte nuevamente que se precisa un diseño organizacional. Relacionando esta información a lo dialogado con los encuestados y registrado en la ficha técnica, esta respuesta surge de la centralización del trabajo en personas puntuales, lo cual desencadena malestar y cansancio. Se percibe un nivel de disconformidad con respecto a la distribución de tareas, tal vez por preferencias o pensamiento de incapacidad de algunos miembros.

Otra de las consecuencias de concentrar varias ocupaciones en un solo individuo es la disminución de eficiencia de la actividad productiva³², recordemos que el recurso más relevante es la PERSONA debido a la influencia que tiene en los resultados de la actividad. Por ello como profesional de RRHH se debe procurar la mejora continua de las condiciones de trabajo, existen numerosas acciones que pueden ajustarse al trabajo

³²"Diccionario de Economía Política" - Borisov, Z. &. - Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala. Año 2009.

diario y una de ellas es elaborar un diseño de gestión de Recursos Humanos a los fines de organizar la empresa con un modelo de gestión acorde a sus necesidades y en el que el personal observe que dicho diseño procurará optimizar las tareas en toda la empresa de manera equitativa.

Consulta 6 – Entrecruzamiento de variables N° 6. (5.C /15).

De los empleados que respondieron que simplemente se sienten BIEN (5.C), ¿Cómo consideran que las tareas están distribuidas y organizadas en general dentro de la empresa (15)?

Aporte de la consulta: Al conocer el juicio de los subordinados sobre la organización general de la empresa, Regular y bueno (15), se trata de saber si esto afecta en su estado emotivo respecto del puesto laboral (5.C).

Gráfico N° 5: Rdo. de variable N° 5/Personal

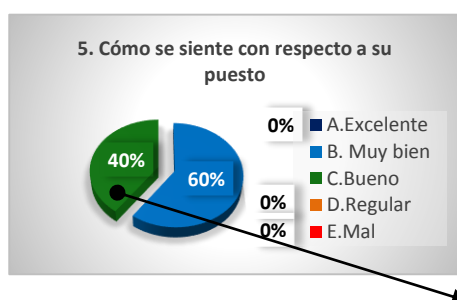


Gráfico N° 15: Rdo. de variable N° 15/Personal

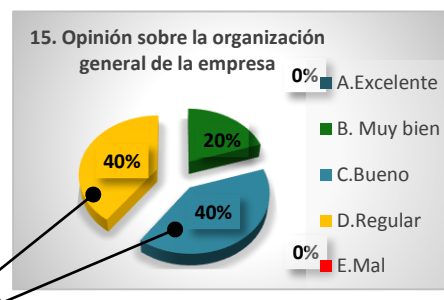
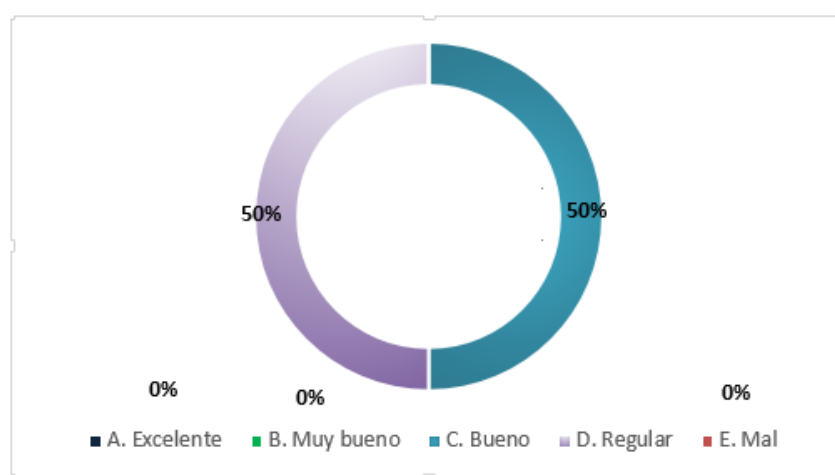


GRAFICO N° 28: Entrecruzamiento de variables N° 6 – (5.C /15)



Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados:

Del 100% de los trabajadores que respondieron que se sienten bien (5.C Bueno) el 50% opina que la organización general de la empresa está simplemente bien y

el otro 50% opina que es regular, 0% responde que es Excelente, Muy bueno y Malo. Se evidencia el porqué del resultado de la pregunta 5.C, ya que se toma conocimiento de otro de los factores (desorganización) que contribuyeron a obtener un simple BIEN que se posiciona en respuesta intermedia en el rango de opciones que parte desde EXCELENTE A MAL. Efectivamente la falta de organización no está permitiendo que los empleados puedan sentirse a gusto con su puesto labora.

Consulta 7– Entrecruzamiento de variables N° 7. (12 /15).

De los empleados que respondieron que la comunicación desde jefatura hacia el personal es Regular (12), ¿Cómo consideran que las tareas están distribuidas y organizadas en general dentro de la empresa (15)?

Aporte de la consulta: Se trata de investigar si el nivel de comunicación descendente afecta a la organización general desde la opinión del empleado.

Gráfico N° 12: Rdo. de variable N° 12/Personal



Gráfico N° 15: Rdo. de variable N° 15/Personal

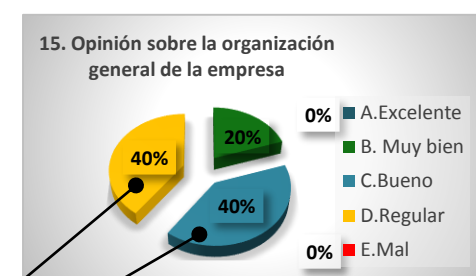
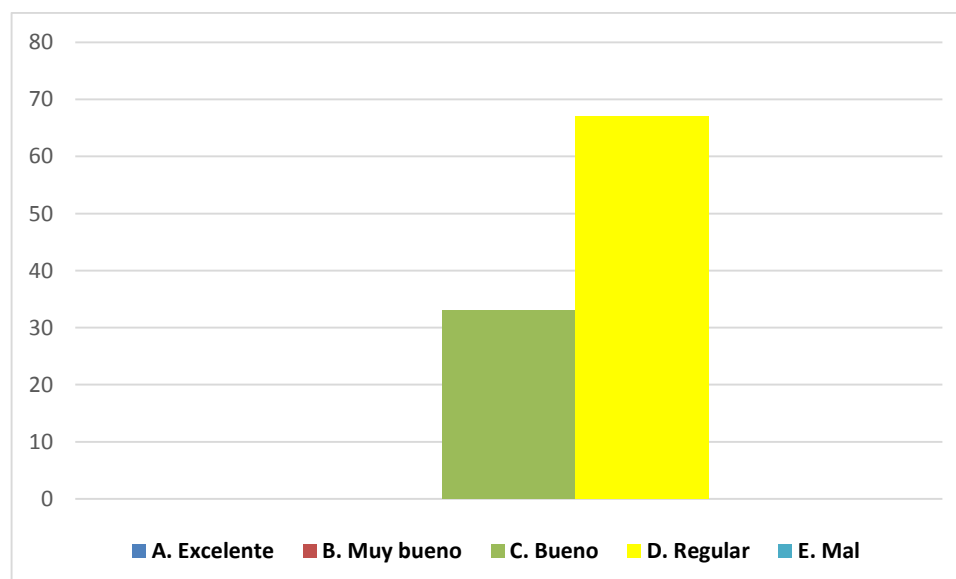


GRAFICO N° 29: Entrecruzamiento de variables N° 7 - 12/15



Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados: Se puede observar que del 100% de las personas que califican a la comunicación descendente como Regular, el 67% responde que la organización general de la empresa es también Regular, mientras que el 33% restante opina que es sólo Bueno. Las alternativas, Excelente, Muy bueno y Malo, no fueron contempladas por los encuestados.

Cuando el sistema de comunicación de novedades o simplemente la comunicación de actividades cotidianas laborales está organizado, cada trabajador tiene seguridad al momento de mostrar sus inquietudes, plantear ideas o destacar alguna acción. Creemos, equivocadamente, que la comunicación fluye y se desenvuelve naturalmente tanto en las empresas como en la vida familiar y social, dejando de lado que debe existir un sistema que establezca con quien debo comunicarme en determinadas situaciones, como hacerlo y a través de cuales herramientas.

En este caso en particular, el emprendimiento familiar se convierte rápidamente en una compañía prometedora en el rubro inmobiliario y con el crecimiento acelerado que atraviesa omite elaborar un sistema que organice la comunicación holística. La profesionalización de la firma está en marcha y precisa políticas del gerenciamiento moderno que deben poner en práctica hoy en día las empresas familiares³³, comúnmente aferradas a una cultura que se resiste a los cambios.

Consulta –8 Entrecruzamiento de variables Nº 8. (13.D /16).

Tomando como base la opinión referente a la comunicación REGULAR desde el personal hacia jefatura (13.D), ¿Los trabajadores propondrían cambios en su área (16)?

Aporte de la consulta: Se trata de investigar si el personal se siente con oportunidad a proponer cambios considerando que el nivel de comunicación ascendente es Regular.

³³"Profesionalización de empresas familiares" - Delgado, R. N. Buenos Aires – año 2011

Gráfico N° 15: Rdo. de variable N° 13/Personal

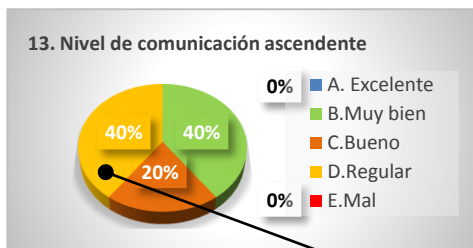
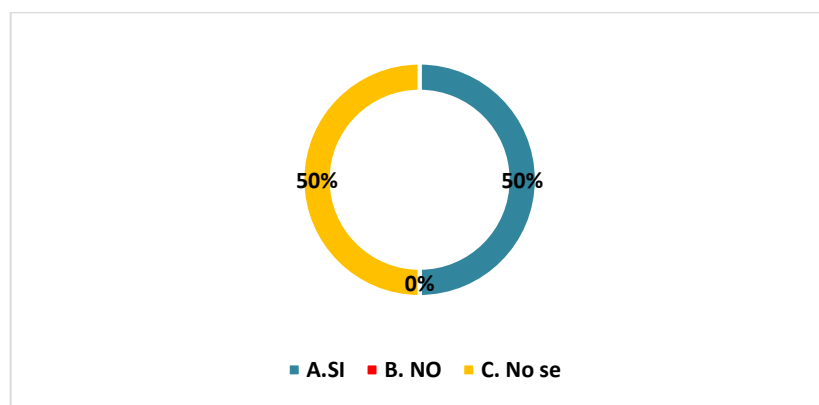


Gráfico N° 16: Rdo. de variable N° 16 /Personal



GRAFICO N° 30: Entrecruzamiento de variables N° 8 – (13 /16)



Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados: Del 100% de los trabajadores que plantearon que la comunicación ascendente es Regular (13.D), el 50% opina que SI propondrían cambios en su área y el otro 50% responde que No SABE.

En la ficha técnica el personal plantea que ellos no pueden comunicarse con los jerárquicos por falta de herramientas de comunicación, manifiestan además, existe un problema de confianza, no tienen suficiente apertura para comunicar sus necesidades e inquietudes ya sea por temor o vergüenza. Se percibe una barrera de comunicación que impide compartir algunas ideas que podrían generar algunos beneficios a la gestión de la empresa.

Relacionando este entrecruzamiento de variables, con el N° 2, (Consulta 2– Entrecruzamiento de variables N° 2. -5.C / 8), ¿El personal que se siente solo bien (5C. BUENO) en su puesto de trabajo, tiene oportunidad de desarrollar sus iniciativas (8)?), se puede analizar que el personal que manifiesta una barrera de comunicación para expresar sus ideas, opina que SI puede llevarlas a cabo. Lo que se lleva a entender, que las iniciativas son desarrolladas dentro del sistema operativo, sin previa consulta modificando modelos de trabajo. Esto permite analizar a su vez, la causa también de la

opinión del 50 % que califican un cierto nivel de desorganización en la empresa. Si cada empleado implementa modificaciones dentro del sistema operativo, y no son transmitidas y consensuadas a sus superiores, no están oficialmente reconocidas por todos sus miembros, lo que lleva a que otros empleados, y la misma dirección, pueda encontrarse desorientados al momento de tener que contar con dichas herramientas.

V.2 - DIAGNÓSTICO

V.2.A. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS Y REQUERIMIENTOS

A los fines de organizar la presentación de la información, se expone la misma en un cuadro que contempla: problemáticas detectadas, sus requerimientos y propuestas para cada una de ellas. Las mismas, a su vez están clasificadas según sus niveles jerárquicos.

Cuadro N° 6: Identificación de Problemáticas, Requerimientos y Propuestas

N°	Problemas detectados a nivel de subordinados	Requerimientos	Propuesta/Solución
01	Centralización de trabajo en personas puntuales	Realizar una distribución equitativa de trabajo entre empleados de la misma función	. Descripción y perfil de puesto
02	Superposición de tareas	Detallar las tareas correspondientes a cada puesto (Tareas establecidas para cada trabajador)	. Constitución y establecimiento formal de responsabilidades individuales y generales puesto
03	Sentimiento de falta de integración	Lograr que el personal se reintegre	. Implementar PNGL (Programa de Normalización de Gestión Laboral)
04	Conformismo del personal	Transformar este estado a la crítica constructiva	. Desarrollar un Programa de Calendarización: Saluciones, días especiales, homenajes, etc. . Diseñar métodos de incentivos y reconocimientos . Capacitación a los superiores inmediatos . Generar espacios para compartir necesidades, propuestas e ideas.



			. Implementar PNGL (Programa de Normalización de Gestión Laboral)
05	Escasa oportunidad de manifestar propuestas e inquietudes.	Incrementar las oportunidades para compartir iniciativas y planteos de problemáticas	Implementar PNGL (Programa de Normalización de Gestión Laboral)
06	Desinformación sobre temas jurídicos-legales referentes al sistema operativo de la empresa.	Personal capacitado	Capacitación específica en temas jurídicos-legales relacionados al sistema operativo involucrado
07	Tiempo ocioso del personal con menor asignación de tareas	Obtener el rendimiento necesario	Organización y control de las tareas de parte del superior inmediato.
08	Desorganización general de la empresa	Revertir la desorganización	.- Desarrollo del organigrama de la estructura de la empresa. . - Diseño de los (PP) Perfiles de Puestos, (CP) Competencias del Puesto y (MF) Manual de Funciones.
09	Confusión del personal respecto de las vías jerárquicas (El personal no tiene claro a quien responde)	Organización y comunicación de la estructura funcional	
10	Confusión sobre las funciones correspondientes al puesto	Asignar responsabilidades y tareas específicas por puesto de trabajo	
11	Bajo nivel de comunicación desde el personal hacia sus superiores	Optimizar la comunicación ascendente	Capacitaciones de desarrollo personal y cultura laboral
12	Desconocimiento de la valorización del trabajo individual para con la empresa	Lograr la auto-valorización del aporte individual	
13	Falta de respuestas adecuadas a consultas o reclamos de clientes	Personal capacitado para responder todo tipo de inquietudes del cliente	Capacitación al personal sobre atención al público y herramientas de gestión.
14	Falta de registros y seguimiento de quejas de clientes	Registrar y hacer seguimiento de los problemas detectados con los clientes	✓ Implementar libro de quejas y sugerencias



			✓ Registro de las problemáticas (planteadas durante el proceso de atención al cliente) y sus Acciones Correctivas
15	Inexistencia de la etapa de inducción	Diseño de procedimientos de inducción	Desarrollo de Manual de Inducción
Problemas detectados a nivel jerárquicos			
Nº	Problemas detectados a nivel jerárquico	Requerimientos	Propuesta/Solución
01	Bajo nivel de apertura a la comunicación desde jefatura hacia el personal	Existencia de una comunicación más fluida y organizada	Formación técnica sobre comunicación jerárquica.
02	Mensajes pocos claros o confusos en la transmisión de asignación de tareas.	Optimizar los métodos de comunicación descendente	
03	Métodos informales de comunicación (entre colegas y para con subordinados)	Métodos formales de comunicación	
04	Falta de definición de tiempos precisos para las actividades comprometidas como socios	Establecer la dedicación diaria y/o semanal	Cada socio debe manifestar por escrito la carga horaria y días que dedicará a su labor
05	Ausencia de designación formal de las funciones de cada jerárquico	Establecer formalmente las competencias y funciones de cada jerárquico	Desarrollo de las CP (Competencias del puesto) y MF (Manual de Funciones). correspondientes a cada jerárquico
06	Visión diversa de cada jerárquico con respecto a la organización de la empresa	Visión compartida y consensuada de la estructura organizacional	Desarrollo del organigrama de la estructura de la empresa
07	Desconocimiento de parte de jerárquicos, sobre los	Estar informados permanentemente de los resultados de las	Implementar y participar del PNGL (Programa de

	procesos que modifican sus subordinados	actividades del personal	Normalización de Gestión Laboral)
08	falta de manifestación de reconocimiento del personal	Revertir la percepción de falta de reconocimiento	. Formación técnica sobre métodos de incentivos y reconocimientos . Implementar PNGL (Programa de Normalización de Gestión Laboral) Desarrollar un Programa de Calendarización: Saluciones, días especiales, homenajes, etc. Desarrollar actitudes de satisfacción ante una tarea bien ejecutada

V.2.B FUNDAMENTACIÓN Y PROPUESTAS

PROBLEMAS DETECTADOS A NIVEL DE SUBORDINADOS

Problema N° 1: Centralización de trabajo en personas puntuales

La problemática que concentra el trabajo en determinadas personas fue identificada a partir de la encuesta dirigida al personal y específicamente en las preguntas aclaratorias correspondientes a la distribución de las tareas. En los resultados de esta pregunta, (Variable N° 14, Gráfico N°14) como ya vimos en la grilla del personal, ciertos trabajadores responden que no es equitativa o lo es sólo con algunos y aclaran justamente que se debe a la multiplicidad de tareas volcadas en una sola persona. Además, el personal manifiesta que se debería confiar en todos los trabajadores, creer en su potencial ayudando a desarrollarse en sus puestos laborales. Por otra parte, este problema se ha identificado en la consulta de las fichas técnicas realizadas al personal.

Requerimiento: Se requiere realizar una distribución equitativa de trabajo entre empleados de la misma función.

Propuesta: Se propone para la compañía el diseño de la descripción del puesto. Se considera la aplicación de la ficha de la Lic. Aguilar, Mirta debido a la completa

información que contiene: PP (Perfil del Puesto) – CP (Competencias del Puesto) y MF (Manual de Funciones)³⁴.

Una manera de establecer formalmente las responsabilidades individuales y generales es tener un manual de descripción y perfil de puestos. Dicho manual contiene formularios que describen aquellas características necesarias en el personal, tal como lo indica Noe,³⁵ un Perfil de Puesto establece las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico.

El personal jerárquico debe organizar las responsabilidades y tareas, esta distribución asentada por escrito tiene que ser compartida y visualizada por todos los miembros del área en cuestión. Además, algo a tener en cuenta es que una de las cosas que un jefe o encargado debe saber, es medir la cantidad de tareas que se asigna al trabajador, ya que el exceso de trabajo causa que la calidad en el desempeño del trabajo no sea satisfactoria, y trae aparejado la desmotivación y el estrés.

Lo primordial al momento de asignar deberes es confiar en el personal, si decidimos dejar en ellos responsabilidades que competen a su función conoceremos realmente las capacidades existentes y potenciales de cada miembro de la plantilla de trabajadores.

Problema N° 2: Superposición de tareas

Esta problemática fue identificada mediante los diálogos con el personal al completar las fichas técnicas, manifestaron que se superponen dos o más tareas y en consecuencia, quedan algunas sin realizar, aclarando que en el caso de efectuarse, se ejecutan de manera incompleta. Además en las encuestas realizadas el personal expone la multiplicidad de tareas presentes en su día a día (Capítulo IV, variable N° 17, Gráfico N° 17), las cuales imposibilitan el desarrollo normal de las mismas.

Requerimiento: Se requiere detallar las tareas correspondientes a cada puesto (tareas establecidas para cada trabajador).

Propuesta: Se propone la descripción de perfil de puesto de los trabajadores y la constitución formal de responsabilidades individuales y generales.

³⁴ Modelos presentados en Capítulo II (1.4.c)

³⁵ Noe, M. &. *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana - 10° 1ra edición. 1997

Las compañías que omiten la elaboración e implementación de la descripción y perfil de puestos o siguen adelante sin aplicar este proceso, tienen como consecuencia el desarrollo insatisfactorio de las tareas individuales y grupales. Es necesario, como indicaba Lynch, H.³⁶ determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto para el desenvolvimiento adecuado.

Según el autor Carrasco³⁷, en una Descripción de perfil de puesto deberá estar la información detallada, estructurada, ordenada y sistemática, lo cual permite a la empresa estar más organizada al momento de realizar un reclutamiento o como base para el diseño de manuales del empleado donde normalizan las tareas y actividades de cada puesto.

Problema N° 3: Sentimientos de falta de integración

Esta problemática identificada en el área de subordinados, se extrae de las fichas técnicas y de la encuesta elaborada exclusivamente para este sector. Se percibe claramente la falta de integración de algunos miembros en el resultado que arrojó el gráfico N° 26, entrecruzamiento de variables N° 3.

Requerimiento: Se requiere lograr que el personal se reintegre.

Propuesta: Una de las soluciones que se propone es aplicar el Programa de Normalización de Gestión Laboral (PNGL), el cual es conceptualizado por Aguilar, Mirta³⁸ como un programa de reuniones para el tratamiento exclusivamente de problemas registrados e irregularidades propuestas a normalizar. Este programa además de incrementar el sentimiento de integración, eleva la autoestima, provoca alivio por el logro de los objetivos y sitúa a los demás en el lugar de socios de aprendizaje.

Se recomienda también, desarrollar un Programa de Calendarización en donde se incorporan las fechas de celebraciones o saluciones especiales, homenajes y se dialogue sobre lo importante que es para la compañía el bienestar del personal y así también, dar a conocer que a la empresa la forma su personal, que de ellos depende lo que como empresa se proyecta al exterior. Ya que, tal como indica Chiavenato³⁹, los recursos humanos son el elemento fundamental del capital intelectual y la base de su éxito. Un

³⁶ Lynch, H. &. "Análisis y Descripción de Puestos", Evaluación del rendimiento. España: Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones-1992

³⁷ Carrasco, José. "Análisis y descripción de puestos de trabajo". Revista electrónica: CEMCI N° 2 Ene-Mar 2009. URL: <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

³⁸ Curso: Programa de Normalización de Gestión Laboral-Lic. Mirta Aguilar. Cámara Argentina de Comercio y Servicios. 2019

³⁹ Chiavenato I. "Gestión del Talento Humano", 3ra Edición. México: MacGraw Hill. 2009

trabajador que conoce el valor de la eficiencia de su desempeño, que percibe la posibilidad de crecer en la compañía y de aprender constantemente, es un individuo que se esforzará por dar lo mejor para la empresa y construirá una imagen positiva.

Trabajar las relaciones sociales y la identidad corporativa desde las reuniones del personal posibilita conocer el nivel de sentimiento de pertenencia y fomentarlo, en el caso de ser positivo, en pos de compartir una identidad homogénea. Asimismo, se deben aplicar métodos de incentivos y reconocimiento, esta temática se desarrolla en la problemática N° 8/Jerárquicos.

Se pretende con el PNGL, según la autora Aguilar, M.⁴⁰ los siguientes logros para el personal en su totalidad:

- ✓ Asumir el trabajo como un proceso de desafío y aprendizaje
- ✓ Que el personal se asuma como aprendiz
- ✓ Elevar el autoestima, sentido de alivio y logro de los objetivos
- ✓ Visión de los colegas como socios de aprendizaje

Con la aplicación de todas estas propuestas, tal como propone Stefanu, Yanna⁴¹ se obtienen resultados excelentes, y no sólo a nivel personal sino también como equipo apoyando el desarrollo y crecimiento de la empresa. Algunos de los beneficios son:

- ✓ Esfuerzo por incorporar los valores de la empresa
- ✓ Adaptación adecuada del trabajador a la empresa.
- ✓ Mejora del clima laboral y organizacional
- ✓ Predisposición a colaborar con los demás

Lo que se quiere lograr es integrar a los empleados con la organización en general desde el principio, haciéndoles saber que son una pieza clave en el desarrollo de la compañía.

Problema N° 4: Conformismo del personal

La problemática Conformismo del personal se reconoció en las fichas técnicas y en el diálogo diario durante la etapa de toma de datos. La tendencia a ser

⁴⁰ Curso: “Comunicación institucional”-Lic. Mirta Aguilar. Cámara Argentina de Comercio en Cámara de Comercio de Salta, Octubre de 2019

⁴¹ Stefanu, Yanna. Blog: Building Talent –Empresa y derecho. Instituto de formación continua-Universidad de Barcelona. URL: <https://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>

conformistas es caer en un estado de escasa iniciativa hasta que esta desaparece por lo que dicha situación suprime la iniciativa de cada individuo.

Requerimiento: Se requiere transformar el estado de conformismo al estado de crítica constructiva definida como una expresión madura, responsable y respetuosa que se emite para ayudar a una persona a su mejora constante.

Propuesta: Se propone la generación de espacios para compartir necesidades, propuestas e ideas y la implementación del muy eficiente Programa de Normalización de Gestión Laboral.

Para lograr este cambio es esencial la existencia de espacios en donde el personal pueda compartir sus ideas y que estas sean escuchadas y tomadas en cuenta para las futuras decisiones que competen a las actividades del personal involucrado. Debe ser la empresa quien tome la iniciativa y disponga de un espacio y un tiempo determinado para modificar este pensamiento y conducta de conformismo que poseen los trabajadores. Como se indicó en la revista Recurso Laboral⁴², el personal puede llegar a ser progresivo e intenso en la medida que asume caracteres de modelo en sus comportamientos y sentimientos.

Con la implementación de dichas propuestas, la organización logrará un avance debido a que conocerá de manera directa aquellas sugerencias e ideas del personal, poco a poco se debe incorporar este nuevo modo de acercarse al personal para reformar sus actitudes. Si se desea el desarrollo beneficioso para la compañía y para su plantilla de trabajadores, se debe suprimir esta problemática, como decía John Kennedy, “El conformismo es el enemigo del crecimiento”.

Un sistema que recomiendo aplicar en la compañía para mejorar la calidad y la eficiencia disminuyendo y hasta eliminando el conformismo es el **Accountability**, definido por Connors & Smith⁴³ como la rendición de cuentas que se hace el empleado a sí mismo, mediante su seguimiento de acciones y decisiones propias. Se persigue la creación de un sentido de responsabilidad individual para el logro de los objetivos organizacionales.

⁴² Revista "Recurso Laboral N° 2- 1 Agosto / Septiembre de 1993

⁴³ Connors, R. –Smith, T. “Cambie la cultura, cambie el juego”. Paidós empresa.2016

En otro libro de los autores anteriormente mencionados y Craig Hickman⁴⁴ el Accountability es conceptualizado como la decisión personal de superar las circunstancias y demostrar el sentido de pertenencia necesario para alcanzar los resultados deseados: Verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo. La empresa debe poseer buenas prácticas y la gerencia promover el accountability a través del ejemplo y la demostración en el día a día, todo esto debe ejecutarse con la previa comunicación utilizando canales como revistas, filmas, reuniones, intranet y diversas herramientas que la organización emplea para transmitir y recibir información. Es a través de la enseñanza con el ejemplo que se logrará modificar la conducta de conformismo, asimismo la empresa debe premiar el esfuerzo reconociendo el impacto que este tiene sobre los resultados finales.

Este es un excelente método para establecer la responsabilidad individual y la iniciativa basada en la proactividad. Además, como indican Klatt, Murphy & Irvine⁴⁵ en su libro Accountability: Getting a Grip on Results, es una obligación consigo mismo y con los demás de entregar resultados concretos y definidos, incluyendo las acciones que se tomen y sus consecuencias positivas o negativas.

Las empresas buscan tener Compromiso, Proactividad y Responsabilidad por parte de todo el personal, estos tres factores hacen que exista el accountability. Las mismas son descritas por Martire, Marcela⁴⁶:

- ✓ El Compromiso consiste en adueñarse de las tareas desde un principio, sea en equipo o individual.
- ✓ La Proactividad radica en tener conocimiento de lo que tengo que hacer y tomar las acciones necesarias para que los objetivos se alcancen.
- ✓ La Responsabilidad es básicamente cumplir con mis compromisos y obligaciones, incluyendo la disposición total a rendir cuentas.

Finalmente, existe un catalizador de estos tres factores o CPR (Compromiso-Proactividad-Responsabilidad), que se llama: “Acuerdos Claros”, este consiste en dejar asentado inclusive con responsables y fechas las tareas a realizar. Se trata de comunicar,

⁴⁴ Connors, R. -Smith, T -Hickman, C. “El principio de OZ”. Paidós empresa. 1994

⁴⁵ Klatt, B.- Irvine, David - Murphy, Shaun – “Accountability: Getting a Grip on Results” – Ed. Stoddart - 1998

⁴⁶ Martire, Marcela. “Accountability, el CPR para organizaciones” - Coach de Negocios – ICF International Coach Federation.
URL: <https://actioncoach-argentina.com/marcelamartire/que-es-accountability-porque-es-importante-en-las-organizaciones/>

intentar crear un nuevo hábito de planeación y por supuesto abarcando a todos los niveles de la organización.

Problema N° 5: Escasa oportunidad de manifestar propuestas e inquietudes.

La problemática de la escasez de oportunidades de poder manifestar ideas y sugerencias se identificó en las fichas técnicas, mediante la observación directa y en las respuestas de las encuestas al personal (Capítulo IV, Variable 13, Gráfico N° 13)

Requerimiento: Se requiere incrementar las oportunidades para compartir iniciativas y planteos de problemáticas.

Propuesta: Es posible alcanzar una solución a través de la implementación del PNGL (Programa de Normalización de Gestión Laboral).

El PNGL, como vimos en el problema N°3, es un programa que promueve la colaboración, el optimismo y la confianza en el personal. Fundamentalmente incita al **compromiso** con la organización la cual fue definida por la Profesora Russo, S.⁴⁷ como la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

Un gran paso que debe dar la empresa es proporcionar información a los trabajadores para que puedan desenvolverse laboralmente con efectividad y compromiso y paralelamente brindar la oportunidad en las reuniones para compartir problemáticas, encontrar soluciones y proponer innovaciones.

Algunos de los logros del PNGL⁴⁸ son:

- ✓ Se asume la vida y el trabajo como un proceso de desafío y aprendizaje
- ✓ Asumirse como aprendiz
- ✓ Eleva la autoestima, Sentido de alivio y logro de los objetivos.
- ✓ Ver a los demás como socios de aprendizaje.

Problema N° 6: Desinformación sobre temas jurídicos-legales referentes al negocio

La presente problemática se identificó en las fichas técnicas de ciertos miembros del personal, manifestaron explícitamente la urgente necesidad y el deseo de

⁴⁷ Apuntes de cátedra. Seminario de Actualización. RRHH-Prof. Russo Stefanella - 2018

⁴⁸ Curso: Programa de Normalización de Gestión Laboral-Lic. Mirta Aguilar. Cámara Argentina de Comercio y Servicios. 2019

aprender sobre temáticas jurídicos-legales para poder responder en tiempo y forma a las demandas por parte de los clientes.

Requerimiento: Se requiere implementar una capacitación a todo el personal que tiene contacto con los clientes sobre los temas que competen a la firma, en este caso particular referentes a leyes que afectan directamente al negocio inmobiliario.

Propuesta: Se sugiere como solución una capacitación específica en temas jurídicos-legales relacionados al sistema operativo involucrado.

La inexistencia de incertidumbre en el accionar laboral ocasiona que el personal trabaje seguro, conociendo que pasos debe dar para despejar las dudas y responder a las inquietudes que aquejan a los clientes.

La capacitación debe, como bien decía el artículo de la revista laboral⁴⁹, estar acompañada de comunicación constante, colaboración, motivación, voluntad de participación e información de las personas ya que son aspectos básicos para establecer empresas humanizadas y orientadas hacia la calidad.

Como empresa, no se debe “suponer” que todo el conocimiento y la información necesaria para trabajar esta ya incorporada en el empleado, muchas veces se precisa de capacitaciones para que el personal pueda dar el 100% de sí mismo. Se debe promover la idea de que una capacitación es una herramienta para la mejora, es una forma directa de mostrar el interés que la empresa tiene por su recurso máspreciado, el recurso humano.

Problema N° 7: Tiempo ocioso del personal con menor asignación de tareas

Esta problemática tiene gran presencia tanto en empresas públicas como en empresas privadas, en este caso puntual se identifica el tiempo ocioso de ciertas personas a partir de la observación directa, de la información que muestran las preguntas aclaratorias de la encuesta al personal de la empresa (Capítulo IV, Variable 14, Gráfico N° 14) y de las fichas técnicas ejecutadas.

Requerimiento: Se requiere obtener el rendimiento necesario de cada miembro, no sólo para que el trabajo sea en proporción equitativo, sino también para que la empresa progrese ya que gracias a dicho rendimiento la organización crecerá o se estancará.

Propuesta: La solución es organizar y controlar las tareas del personal.

⁴⁹ Revista "Recurso Laboral N° 2-Año 1 Agosto / Septiembre de 1993

Al asignar a un empleado menos trabajo del que podría desempeñar diariamente, el trabajador piensa que su labor no es importante para la empresa. Se necesita revertir esta situación obteniendo el rendimiento necesario para que las actividades se desarrollen a favor del crecimiento empresarial y de sus colaboradores. Este rendimiento o productividad individual, según Borisov⁵⁰ es la eficiencia de la actividad productiva de cada trabajador. Como profesional de RRHH no se debe perder de vista la manera en que se van desarrollando las actividades en el día a día, es mejor corregir durante el proceso que tratar de aminorar el efecto del problema cuando ya está avanzado.

Para poder eliminar estos tiempos ociosos se precisa de organización y control de la ejecución de las tareas. Cuando realizamos, como empresa, la organización y distribución de tareas se debe recalcar la importancia del tiempo productivo y la capacidad individual de toma de decisiones en el puesto laboral con la función que compete. El control debe realizarse de manera estándar para todo el personal de la misma área o función y de forma periódica para ir trabajando poco a poco aquellos aspectos que van surgiendo sobre la marcha.

Problema N° 8: Desorganización general de la empresa

Esta problemática surge a raíz de las respuestas en una pregunta puntual con referencia a la Organización general de la compañía en la encuesta destinada al personal, (Capítulo IV, Variable 15, Gráfico N° 15) sumando la información obtenida en la ficha técnica en donde se dejaba abierto a sugerencias o recomendaciones y mediante la cual el personal en cuestión expresaba sus necesidades y opiniones.

Requerimiento: Se requiere revertir la situación por cuanto se ha observado los siguientes factores que implican un cierto grado de desorganización, estos son:

1. El personal manifiesta que la designación de tareas es desigual entre puestos similares. (Encuestas: En el capítulo IV, variable 14, gráfico N°14.)
2. Los subordinados solicitan un cronograma de actividades, como forma de organización de las tareas. Encuestas: En el capítulo IV, variable 15, gráfico N° 15

⁵⁰ Borisov, Z. &. "Diccionario de Economía Política". Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala-2009

3. El personal indica la existencia constante de multiplicidad de tareas y además la falta de respuesta a quejas de los clientes. Encuestas: En el capítulo IV, variable 17, gráfico N° 17
4. Los trabajadores manifiestan un sentimiento simplemente bien con respecto a su puesto de trabajo debido a la inequidad en la distribución de las tareas. Gráfico N° 28, entrecruzamiento de variables N° 5 y 14
5. El personal opina que la desorganización general de la empresa es regular, lo cual es un juicio negativo teniendo en cuenta que la escala va desde excelente, muy bien, bueno, regular y mal. Gráfico N° 30, entrecruzamiento de variables N° 12 y 15
6. Los miembros del personal manifiestan que propondrían cambios a pesar que la comunicación ascendente es escasa. Algunos cambios refieren explícitamente a organización de horarios, planificación y control. Gráfico N° 31, entrecruzamiento de variables N° 12 y 16

Propuesta: Se propone el desarrollo del organigrama de la estructura de la empresa y diseño de los PP, CP y MF.

Es preciso disminuir la desorganización a través del establecimiento formal de la estructura, o también llamado organigrama, junto al diseño de los PP; CP y MF⁵¹.

Según el autor Fleitman, Jack⁵² el organigrama se entiende como la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

Cuando hablamos de Organización, se presentan dos conceptos, aquel previamente explicado en el marco teórico por el autor Martínez Fajardo, C. E.⁵³ de organización como sistema social que produce bienes y servicios y por otro lado el concepto de accionar. En este caso particular, nos referimos a la acción de coordinar el trabajo que deben realizar las personas y que se ejecuta mediante la formalización de los

⁵¹ Modelos presentados en Capítulo II (1.4.c)

⁵² Fleitman, Jack. "Negocios exitosos"- Editorial Mc Graw Hill, pág. 246. 2000

⁵³ Martínez Fajardo, C. E. "Administración de organizaciones: competitividad y complejidad en un contexto de globalización". Colombia: Universidad Nacional de Colombia. 2002

roles y sus tareas en la estructura establecida, la cual es fundamental para el crecimiento ordenado y sinérgico de la empresa y sus trabajadores.

Un dato muy importante que se encuentra implícito en esta problemática es que el personal, al momento de expresar su opinión sobre la organización general de la empresa, (Variable 15, gráfico N° 15), incluyó en su respuesta sobre el clima laboral y organizacional percibido individualmente, su visión sobre la inequidad en la distribución de las tareas y la comunicación ascendente y descendente con las líneas informales de interacción. Esto nos dice que un organigrama con su respectiva comunicación y explicación, puede colaborar con parte de la solución de numerosas problemáticas, por lo que indiscutiblemente un organigrama formal de la estructura organizacional es un elemento de relevancia para la compañía.

Problema N° 9: Confusión del personal respecto de las vías jerárquicas (El personal no tiene claro a quien responde)

Esta problemática se extrajo de las fichas técnicas cuando se les preguntó a los trabajadores quien es su superior inmediato y quien/quienes sus subordinados.

Requerimiento: Se requiere la organización y comunicación de la estructura funcional mediante la elaboración de un organigrama.

Como se explicó en la fundamentación de la problemática anterior un organigrama es un esquema que muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones existentes entre ellas. Este elemento permitirá tener claridad con respecto a las vías jerárquicas, el personal sabrá a quien dirigirse en las diversas situaciones del día a día en la empresa.

Propuesta: La propuesta es básicamente el desarrollo de un organigrama, de PP y MF⁵⁴.

Contar con un organigrama, además de orientar al personal en la interacción diaria, permite alcanzar los objetivos debido a que define el control de mando, las jerarquías, los departamentos y las relaciones de entre las unidades. Sin importar el volumen o tamaño de la empresa, es fundamental que tenga una estructura que se haya diseñado exclusivamente para la empresa en cuestión.

⁵⁴ Modelos presentados en Capítulo II (1.4.c)

Para completar la información que los trabajadores precisan, además de los perfiles de puestos se debe desarrollar el Manual de funciones para poder gestionar el recurso humano de una manera más eficiente.

Problema N° 10: Confusión sobre las funciones correspondientes al puesto

Esta problemática es observada desde las fichas técnicas del personal.

Requerimiento: Se requiere asignar responsabilidades y tareas específicas por puesto de trabajo.

Propuesta: Se propone realizar el desarrollo de las Competencias por puesto (CP) y el Manual de funciones⁵⁵ (MF), además del diseño del organigrama de la estructura de la empresa explicado en el problema anterior (problema N° 8, Desorganización general de la empresa).

Como indicaba la profesora Russo, S.⁵⁶, las competencias por puesto son necesarias para que el personal tenga conocimiento acerca de los comportamientos aceptables y requeridos para que se desenvuelva eficiente y eficazmente en su puesto de trabajo. Al realizar un listado de competencias se debe además de escribir el nombre de la misma, conceptualizarla y definir las dimensiones con su respectiva descripción.

Los ítems a tener en cuenta para un correcto formulario de Competencias por puesto son⁵⁷:

- Jefe directo- supervisor general
- Objetivos generales del sector
- Sectores y/o áreas vinculadas
- objetivos del puesto
- Responsabilidades

El MF, es un instrumento que establece el detalle de las funciones, en cada uno de los procesos del cual es responsable cada puesto de trabajo. Al igual que el CP tiene determinados ítems de relevancia, son⁵⁸:

- Función general del puesto
- Funciones operativas

⁵⁵ Modelos presentados en Capítulo II (1.4.c)

⁵⁶ Apuntes de cátedra – Seminario de Actualización – RRHH- Prof. Russo, Stefanella - 2018

⁵⁷ Modelos presentados en Cap II (1.4.c)

⁵⁸ Modelos presentados en Cap II (1.4.c)

- Funciones respecto del manejo de información
- Funciones respecto de los recursos materiales, técnicos y edificios
- Funciones para con el cliente externo
- Funciones para con sus subordinados
- Funciones para con sus superiores

Contar con estas dos herramientas de gestión, y con un organigrama ayuda a que el personal se relacione con plena conciencia sobre su rol en la empresa y de su aporte individual. Por otra parte, evita la duplicidad de funciones e inequidad de cargas de trabajo.

Problema N° 11: Bajo nivel de comunicación desde el personal subordinado hacia sus superiores

La problemática referente al bajo nivel de comunicación ascendente se pudo visualizar en las respuestas explícitas de la encuesta al personal, (Variable 13, gráfico N° 13) también así de manera verbal durante el llenado de la ficha técnica y en el análisis de los entrecruzamientos (Gráfico N° 25, entrecruzamiento de variable N° 5 y 8).

Requerimiento: Se requiere optimizar la comunicación desde el personal subordinado hacia sus superiores.

Propuesta: Se propone capacitaciones de desarrollo personal y cultura laboral.

La solución surge del planteo de los mismos trabajadores que proponen que se les brinde medios para poder comunicarse con tranquilidad y seguridad de que sus mensajes serán escuchados y no reprochados. Necesitan aprender cómo comunicar, la empresa debe empezar a crear una cultura en donde los empleados sientan confianza en sí mismos y en sus superiores para dialogar con franqueza.

Para que esto sea posible, se sugiere una capacitación al personal sobre maneras de comunicar sus necesidades, así también sobre la comunicación como herramienta indispensable para el desarrollo del trabajador tanto en el ámbito personal como laboral y el cambio en la cultura comunicativa para el logro de los objetivos empresariales e individuales.

La comunicación es una herramienta clave para el desenvolvimiento fluido de las relaciones en el labor diario de la compañía, al igual que el marketing o la responsabilidad social, **es una filosofía de orientación empresarial** que debe ser

compartida por todo el cuadro directivo⁵⁹ y la plantilla del personal. Por esto es que se debe consensuar la manera y la forma en que se desarrollará la comunicación diariamente, esto permitirá que se genere un buen clima laboral, como decía el autor Álvarez⁶⁰, el ambiente propio de la organización producido y percibido por el trabajador orienta su participación y actitud determinando su nivel de eficiencia en la labor diaria.

Problema N° 12: Desconocimiento de la valorización del trabajo individual para con la empresa

(Variable 6, gráfico N° 6) Una de las problemáticas es el desconocimiento del aporte individual de cada trabajador para con la organización, para lo cual se requiere que el trabajador pueda conocer por cuenta propia el valor que tiene para la empresa en su totalidad.

Requerimiento: Lograr la auto valorización del aporte individual.

Propuesta: Como propuesta de solución recomiendo desarrollar una capacitación sobre desarrollo personal y cultura laboral, la misma debe ser adaptada a las necesidades del personal es decir, con la incorporación de clases prácticas enfocadas en que cada empleado descubra por sí mismo el aporte y la importancia que tiene por ser el recurso más importante de la organización.

Los beneficios de conocer cuál es el aporte individual al resultado general de la empresa se reflejan en la dedicación a las labores de su competencia, la claridad y seguridad al ejecutar tareas del puesto y la posibilidad de saber cuándo estoy dando resultados que superan las expectativas que se establecieron conforme a la descripción y perfil de puesto.

Es necesario integrar la racionalización con la emoción, este entrelazamiento posibilitará que el personal tome decisiones adecuadas y que los esfuerzos se dirijan hacia el mismo camino. La persona que conoce el valor que su trabajo tiene para el logro de los objetivos, sabe lo fundamental que es para la empresa que su trabajo sea desarrollado eficientemente, cada labor hace al resultado final, por lo que del personal depende si el resultado obtenido es positivo o no.

⁵⁹ Stefanu, Yanna. Blog: Building Talent –Empresa y derecho. Instituto de formación continua-Universidad de Barcelona. URL: <https://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>

⁶⁰ Álvarez, M. “Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención”. Universidad del Rosario. 2006

Retomando la teoría abordada en el capítulo II, en las entidades privadas⁶¹ existen políticas en la gestión de RRHH que permiten la actualización hacia prácticas novedosas, ir a la par de la dinámica del ambiente que rodea a la compañía tratando de alcanzar los objetivos empresariales. En este caso puntual, la empresa privada como lo es la firma de negocios e inversiones inmobiliarias tiene la posibilidad de brindar a sus trabajadores un programa de capacitaciones sobre desarrollo personal y cultura laboral.

Problema N° 13: Falta de respuestas adecuadas a consultas o reclamos de clientes

Dicha problemática se identificó en la encuesta en la pregunta de problemas frecuentes en el área del personal (Variable 17, gráfico N° 17). Por otra parte, esta situación se confirmó a través de la observación directa y en las fichas técnicas correspondientes al sector.

Requerimiento: El requerimiento es que la plantilla de trabajadores se encuentre capacitada para responder a todo tipo de inquietudes del cliente.

Propuesta: Se propone capacitación al personal sobre atención al público y herramientas de gestión.

Un personal que está preparado para solucionar las demandas de información por parte de los clientes genera una mirada diferente del público y por supuesto esto impacta en la mejora del rendimiento global de la compañía. Como plantea el autora Cukierman, L.⁶², la capacitación es una herramienta privilegiada para progresar y diseñada para brindar alternativas de soluciones para gestionar una situación compleja. Los clientes son el sustento del negocio, por lo que nunca debemos dejar en segundo lugar la atención correcta de los mismos, eso nos posibilitará obtener la deseada y buscada “diferenciación”. La excelencia en la atención al cliente se logra cuando la empresa en su conjunto, se compromete con el desarrollo y transmisión de modelos basados en buenas prácticas.

⁶¹ “Recursos Humanos en la Administración Pública” – Publicación de página especializada. Sitio web: In Slideshare – URL: <https://es.slideshare.net/Shezzyd12/recursos-humanos-en-administracion-publica>

⁶² Cukierman, Laura. Directora de capacitación de SMS. Publicación: “Capacitación y atención al cliente”. Página web: Buenos negocios – URL: <https://www.buenosnegocios.com/notas/atencion-al-cliente/capacitacion-y-atencion-al-cliente-n327>

La Norma ISO 9001-2015⁶³ establece los procedimientos que la empresa debe poseer para gestionar con calidad los procesos internos y poder ofrecer satisfacción a los clientes, quienes son el sostén de la firma.

Con respecto a la formación del personal, la capacitación que debe implementarse tiene que hacer foco en las necesidades exclusivamente referentes a la desarrolladora de negocios e inversiones inmobiliarias, los jerárquicos tienen esta responsabilidad para con su personal, dar las herramientas y la información necesaria para que puedan desempeñarse óptimamente. Sin lugar a dudas, todos los miembros de la gerencia y del personal subordinado son responsables de la imagen positiva o negativa que los clientes tienen sobre la firma, la manera de interactuar con cada posible o actual cliente hará que decida quedarse con el servicio o producto ofrecido.

Problema N° 14: Falta de registros y seguimiento de quejas de clientes

Requerimiento: Como requerimiento se debe registrar y hacer seguimiento de los problemas detectados con los clientes.

Propuesta: La solución es implementar libro de quejas y sugerencias, y por otra parte llevar un registro de las problemáticas (planteadas durante el proceso de atención al cliente) y sus **Acciones Correctivas**.

En base a la observación y consulta a los jerárquicos y al personal en las fichas técnicas, se determinó la existencia de esta problemática y, la propuesta es:

- ✓ Implementación de un libro de quejas y sugerencias. Este libro, formulario o página virtual es un instrumento que queda a disposición de los clientes, su objetivo es comunicar aquellos inconvenientes que pudieran tener al interactuar con el personal de la empresa.
 - ✓ Registro de las problemáticas (planteadas durante el proceso de atención al cliente) y sus Acciones Correctivas. Reconocer un problema del cliente y anotarlo, ya sea escrito en papel o en el sistema, seguidamente aplicar la acción correctiva correspondiente para eliminar la no conformidad del cliente y evitar que vuelva a ocurrir.
 - ✓ Las Acciones Correctivas⁶⁴ son definidas por las Normas ISO 9001-2015 como la acción para eliminar la causa de una No Conformidad y evitar que vuelva a

⁶³Normas ISO 9001-2015. Página oficial: www.iso.org URL: <https://www.iso.org/home.html>

⁶⁴Normas ISO 9001 – 2015. “Acciones Correctivas” – Página oficial URL: <https://www.iso.org/home.html>

ocurrir. Se debe identificar las causas de la no conformidad, ejecutar los cambios y correcciones necesarios con el fin de no incurrir nuevamente en la misma situación y por último realizar una evaluación para verificar que las acciones fueron eficaces.

Antes de incorporar estas herramientas se debe comunicar y capacitar al personal la manera en que se tratarán las quejas y sugerencias de los clientes. Se debe modificar la idea de que los reclamos son negativos y lograr consensuar que este descontento expresado en quejas son de gran importancia para poder mejorar y ofrecer mayor calidad en la atención.

Registrar y hacer el pertinente seguimiento a cada caso puntual de los clientes permitirá perfeccionar la atención brindada y por consiguiente mejorar la imagen empresarial y acrecentar el número de personas que confíen en la compañía.

Problema N° 15: Inexistencia de la etapa de inducción

La problemática denominada inexistencia de la etapa de inducción se pudo identificar en la ficha técnica, algunos miembros del personal fueron recientemente incorporados a la compañía por lo que se evidencia que no se realizó la etapa de inducción necesaria para estos trabajadores.

Requerimiento: Se requiere el diseño de procedimientos de inducción volcados en un Manual de Inducción para su mejor aplicación.

Propuesta: Se propone el desarrollo de un Manual de Inducción.

Generalmente, el encargado de RRHH es quien se encarga de desarrollar el Manual de Inducción, tal como dice Chiavenato, I.⁶⁵, el profesional sobre capital humano construye y potencia el talento a través de un conjunto integrado de procesos, uno de ellos es el proceso de Inducción.

Es necesario incorporar esta etapa al momento de ingresar un empleado a la empresa, ya que le permite a la persona trabajar sin incertidumbres al ejecutar las tareas pertinentes a su puesto laboral, comunicarse adecuadamente y además incentiva a la cooperación con los pares.

La inducción, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa⁶⁶, es familiarizarlo con la cultura, la gerencia, los

⁶⁵ Chiavenato, I. "Gestión del Talento Humano". 3ra. Edición-Ed. MacGraw Hill. México. 2009

⁶⁶ Werther, Junior y Davis Keith. "Administración de personal y recursos humanos". Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición 2000, Interamericana de México, S.A.

demás empleados, los valores, las políticas, la filosofía empresarial y todo lo que compete al desarrollo idóneo de las tareas de sus funciones. El programa de inducción constituye el principal método de socialización de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización⁶⁷ y es la base para una buena relación en el largo plazo entre el trabajador y la empresa.

Algunas de las numerosas ventajas de tener una etapa de inducción son:

- ✓ Integración rápida del trabajador
- ✓ Rendimiento positivo temprano.
- ✓ Sociabilidad con los compañeros de trabajo
- ✓ Conocimiento de la función para la que está destinada su puesto
- ✓ Información concreta sobre los objetivos a alcanzar
- ✓ Aprendizaje de la cultura organizativa
- ✓ Conocer rápidamente la cultura organizativa

Se debe controlar que la inducción al trabajo muestre resultados positivos, no sólo el encargado de inducir es el que debe participar en esto, todos los miembros de la organización deben estar involucrados en dar una cálida bienvenida al nuevo trabajador.

PROBLEMÁTICAS A NIVEL JERÁRQUICO

Problema N° 1: Bajo nivel de apertura a la comunicación desde jefatura hacia el personal

El bajo nivel de apertura a la comunicación desde jefatura hacia el personal se identificó en la encuesta al personal (Variable 12, gráfico N° 12), en las fichas técnicas de los trabajadores subordinados y en la observación directa.

Requerimiento: Se requiere la existencia de una comunicación más fluida y organizada.

Propuesta: Se propone la formación técnica sobre comunicación jerárquica.

⁶⁷ Chiavenato, Adalberto. "Gestión del Talento Humano". Editorial Mc Graw Hill. 3a Edición.

La comunicación permite hacer viajar información en el nivel interno entre diferentes departamentos o puestos, entre los niveles jerárquicos y desde la empresa hacia el exterior.

Tal como indica el autor Chiavenato, I.⁶⁸, la comunicación es el *proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe.*

La gerencia debe formarse técnicamente sobre comunicación para poder generar la apertura del personal subordinado, la clave de la comunicación eficaz es que el mensaje que se transmite sea entendido sin omisiones ni mal interpretaciones.

El impacto que la comunicación tiene en la empresa es planteado por la lic. Aguilar, Mirta⁶⁹ en cuatro formas:

- ✓ *En la eficacia: Calidad, eficiencia, productividad y satisfacción.*
- ✓ *En las actitudes: Niveles de involucramiento.*
- ✓ *En la aptitud del sujeto y la organización: Evaluación/retroalimentación.*
- ✓ *En la proyección de desarrollo y supervivencia de la organización.*

A través de una formación sobre la comunicación jerárquica se puede tener contacto con todos los miembros de la empresa de una manera más espontánea y se establecen relaciones con los demás en base a la escucha de ideas y juicios personales.

Problema N° 2: Mensajes pocos claros o confusos en la transmisión de asignación de tareas

La problemática de mensajes pocos claros o confusos en la transmisión de asignación de tareas se identificó en las respuestas aclaratorias de las preguntas correspondientes a la encuesta realizada al personal (Capítulo IV: Variable 12, gráfico N° 12 – Variable 14, gráfico N° 14 – Variable 15, gráfico N° 15).

Requerimiento: Se requiere optimizar los métodos de comunicación descendente.

Propuesta: Se propone la formación técnica sobre comunicación jerárquica.

El personal de la compañía analizada expresa que los jerárquicos omiten la comunicación no transmitiendo los mensajes de forma directa (Capítulo IV, variable 12, gráfico N° 12) o comunicando las tareas a realizar mientras el personal está en su labor diario de atención al público o cobranza (observación directa).

⁶⁸ Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 8va Edición-McGraw-Hill Interamericana, 2012

⁶⁹ Curso: Comunicación institucional”-Lic. Mirta Aguilar. Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta. 2019

La formación técnica para la transmisión adecuada de información es un aspecto de suma importancia para el compañía, como plantea el estudioso en Administración y en RRHH, Chiavenato, I.⁷⁰, la capacitación es el proceso educativo de corto plazo por medio del cual las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y competencias. La formación técnica es una inversión que verdaderamente vale la pena.

La comunicación tiene niveles⁷¹ que son necesarios comprender como empresa:

1. Intrapersonal: Es la comunicación con uno mismo, si nuestra forma de pensar y actuar están coordinados se visualizará en la organización tanto en el ámbito personal como profesional.
2. Interpersonal: En este caso, en el ambiente laboral, este nivel de comunicación se presenta en el trabajo. Se trata de la comunicación con los compañeros de trabajo, con los superiores o con subordinados.
3. Institucional: Este nivel de comunicación está caracterizado por normas, reglamentos o instructivos explícitos de la compañía.
4. Social: Es la comunicación que se realiza a través de los medios de comunicación.

Entendiendo los niveles de la comunicación es posible que se comience a transmitir información con conciencia. Un claro beneficio que se presenta en muchas organizaciones que saben cómo comunicar se refleja en la Efectividad de un equipo relacionado con la calidad de las reglas de comunicación e intercambio.

Tal como se dijo en el desarrollo del problema N° 3: *Bajo nivel de apertura a la comunicación desde jefatura hacia el personal*, la comunicación es clave la para el logro del fin empresarial. La existencia de sistemas establecidos de comunicación es fundamental para el desarrollo y éxito de los objetivos de la firma. Para ello se precisa una capacitación enfocada exclusivamente en la transferencia de métodos de comunicación jerárquica.

⁷⁰ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". 8va Edición-McGraw-Hill, 2007

⁷¹ Curso: Comunicación institucional"-Lic. Mirta Aguilar. Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta. 2019

Problema N° 3: Métodos informales para comunicar, entre colegas y subordinados

Dicha problemática se pudo visualizar mediante la observación directa durante el período de toma de datos y en la encuesta al personal jerárquico (Capítulo IV, variable 5, gráfico N° 19).

Requerimiento: Se requiere la implementación de métodos formales de comunicación.

Propuesta: Se propone la formación técnica sobre comunicación jerárquica.

Al igual que las dos problemáticas anteriores pertenecientes al nivel jerárquico, la solución propuesta es el aprendizaje por parte de los superiores sobre la comunicación.

Tal como lo indica Stefanu, Yanna⁷² no es que la comunicación informal se deba erradicar, es tomar conciencia que la información transmitida es a medias y las tareas comunicadas pierden legitimidad. Al no tener una base de métodos comunicacionales establecidos formalmente y compartidos por toda la empresa, difícilmente se podrá gestionar el rendimiento de manera correcta y justa.

La capacitación sobre comunicación jerárquica es beneficiosa al ofrecer herramientas operativas que colaboran con el desarrollo de prácticas más eficaces en la transmisión de ideas, necesidades, sugerencias y demás inquietudes. La formación y actualización continua son características de las empresas exitosas, según Delgado, R.⁷³ las empresas familiares en vistas a la profesionalización deben incorporar políticas de gerenciamiento moderno si pretenden perdurar en el tiempo.

Problema N° 4: Falta de definición de tiempos precisos para dedicación al negocio

Esta problemática se identificó durante el llenado de las fichas técnicas realizadas al personal jerárquico.

Requerimiento: Se requiere el establecimiento de dedicación diaria o semanal de cada socio.

Propuesta: La propuesta es que cada socio manifieste por escrito la carga horaria y días que dedicará a su labor.

⁷² Stefanu, Yanna. Blog: Building Talent –Empresa y derecho. Instituto de formación continua-Universidad de Barcelona. URL: <https://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>

⁷³ Delgado, Ramiro N. “Profesionalización de empresas familiares”. Buenos Aires 2011

Mediante una reunión entre los socios, se debe consensuar y establecer con precisión el tiempo que cada directivo se compromete al negocio, es decir, especificar los horarios de trabajo dedicados a la compañía con los respectivos días de labor.

El autor Chiavenato, I.⁷⁴ plantea que la eficiencia es la mejor utilización de los recursos disponibles, básicamente lo que se busca con la propuesta a la problemática presente es la eficiencia del tiempo, que la gerencia se preocupe y ocupe de hacer correctamente las cosas.

Problema N° 5: Ausencia de designación formal de las funciones de cada jerárquico

La problemática se identificó en la ficha técnica destinada a la gerencia y mediante la observación directa, encuestas (Capítulo IV, variable 6, gráfico N°20/jerárquicos y variable 7, gráfico N° 21)

Requerimiento: Se requiere establecer formalmente las competencias y funciones de cada jerárquico.

Propuesta: Se propone el desarrollo de las CP (Competencias del puesto) y MF (Manual de funciones) correspondientes a cada jerárquico.

Considero idónea la implementación de los formularios de CP y MF⁷⁵ elaboradas por la autora Aguilar, M. adaptables a empresas de diversos rubros y elaborados en base a estándares correspondientes a las Normas ISO⁷⁶ e IRAM⁷⁷.

Al contar con dichos formularios completos se procede a unificar todo en un manual y así podrá tener utilidad a futuro para los trabajadores que pudiesen llegar a ocupar esos puestos. Poseer CP y MF permitirá a los socios tener claridad al momento de tomar decisiones, de asignar tareas, de rendir cuentas y de comunicarse con el personal subordinado.

El objetivo de esta propuesta es, tomando como referencia al autor Chiavenato, I.⁷⁸, mejorar la calidad de vida en el trabajo, es decir, incrementar el grado de satisfacción del jerárquico en cuestión y de su entorno laboral.

⁷⁴ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". 8va Edición-McGraw-Hill, 2007

⁷⁵ Modelos presentados en Cap II (1.4.c)

⁷⁶ Normas ISO- Página oficial URL: <https://www.iso.org>

⁷⁷ Normas IRAM- Página oficial URL: www.iram.org.ar

⁷⁸ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". 8va Edición-McGraw-Hill, 2007

Problema N° 6: Visión diversa de cada jerárquico con respecto a la organización de la empresa

La problemática que permite apreciar las diferentes visiones de cada jerárquico sobre la organización de la empresa se identificó en las fichas técnicas en la consulta en que se les pedía que expliquen cómo estaba organizada la empresa (Capítulo IV - IV.2. Resultados del relevamiento de datos)

Requerimiento: Se requiere la visión compartida y consensuada de la estructura organizacional.

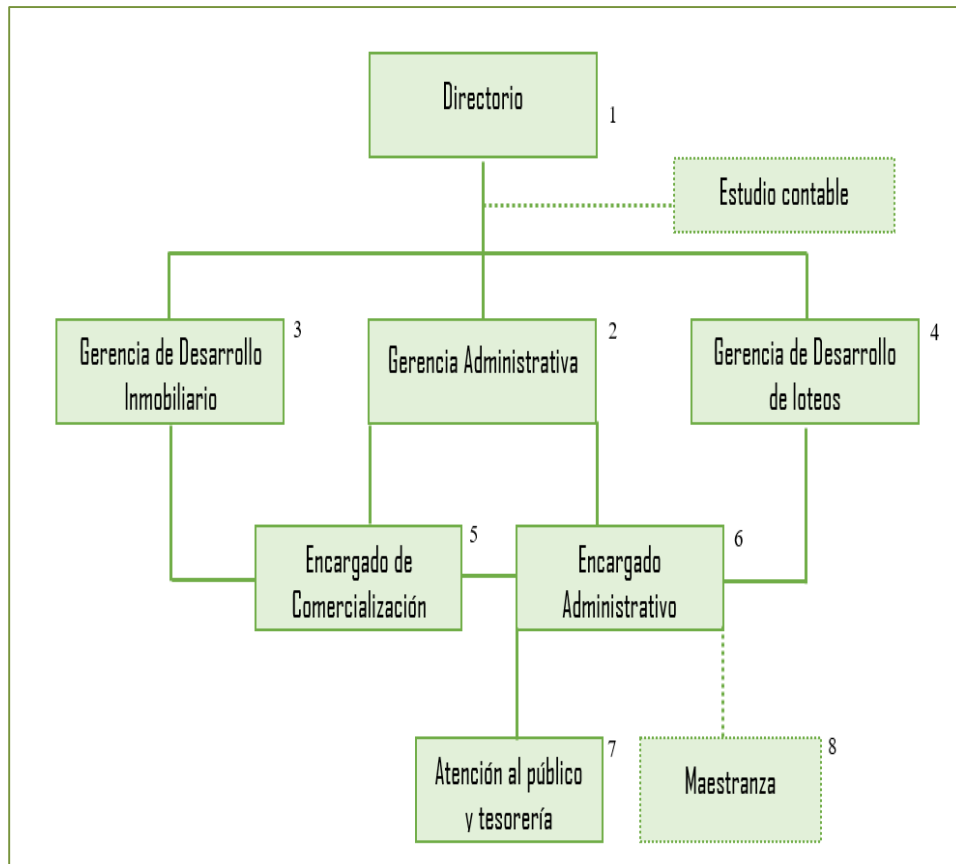
Propuesta: Se precisa como solución el desarrollo del organigrama de la estructura de la empresa.

Una empresa que cuenta con una estructura organizacional tiene un orden establecido y con ello un sistema de relaciones de niveles. Un organigrama es fundamental en cualquier compañía, define las autoridades y cadenas de mando lo cual permite conocer la posición de cada uno y poder realizar un análisis organizacional para la detección de fallas en la estructura.

Comúnmente un organigrama se hace en el mismo momento en el que la entidad surge, esto es fundamental debido a la claridad que ofrece a todos los trabajadores que ingresan. En la medida que la compañía crezca debe actualizarse ya que la adaptación es una cualidad necesaria en las empresas que persiguen la excelencia.

Tomando como base las visiones de los jerárquicos sobre la estructura de la organización e incluyendo las ideas del personal, se propone el siguiente organigrama:

Ilustración N° 10: Propuesta de organigrama



Fuente: Elaboración propia

- 1. Directorio:** Conformado por los socios, en la actualidad son 4. (Se podrá disminuir o aumentar según sus proyecciones)

Funciones:

- ✓ Análisis financiero
- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Plan de inversiones
- ✓ Avance de objetivos
- ✓ Estrategias de marketing
- ✓ Diseño de métodos de ventas
- ✓ Selección de proveedores
- ✓ Fijar metas de ventas para el personal de Comercialización

- 2. Gerencia Administrativa:** Conformado por 1 (una) persona. Responde en forma directa al directorio.

Funciones:

- ✓ Liquidación de loteos para el estudio contable
- ✓ Recibe la liquidación de sueldos y realiza el correspondiente pago mensual
- ✓ Dirigir al personal para que se alcancen las metas diarias
- ✓ Recepción de reclamos, quejas y sugerencias de clientes
- ✓ Garantizar que los reclamos de los clientes sean atendidos de una manera profesional y eficiente.
- ✓ Comunicación de novedades al personal de Administración, Comercialización, Maestranza y Atención al público y tesorería.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de normas, reglas y procedimientos del personal.
- ✓ Envío de toallas a lavandería.
- ✓ Proveer los elementos de librería y mercadería.

3. Gerencia de Desarrollo Inmobiliario: Conformado por 1 (una) persona.

Responde en forma directa al directorio.

Funciones:

- ✓ Control de avance de obras
- ✓ Control de Mantenimiento de obras
- ✓ Asesoramiento de gestión de inmuebles externos
- ✓ Búsqueda de proveedores
- ✓ Comunicación con proveedores

4. Gerencia de Desarrollo de Loteos: Conformado por 1 (una) persona. Responde en forma directa al Directorio.

- ✓ Presupuestos de obras en el loteo
- ✓ Comunicación con proveedores
- ✓ Búsqueda de proveedores
- ✓ Control de obras futuras de infraestructura

5. Encargado de Comercialización: Conformado por 1 (una) persona. Responde en forma directa al encargado de Administración.

Funciones:

- ✓ Ejecución de sistemas de ventas

- ✓ Diseño y presentación de estrategias de mercadotecnia
- ✓ Manejo de redes sociales (Instagram, Facebook)
- ✓ Desarrollo de promociones
- ✓ Desarrollo de publicidad
- ✓ Actualización de la página oficial de la compañía
- ✓ Asesoramiento a clientes
- ✓ Ventas
- ✓ Comunicación externa
- ✓ Elaborar informes de las ventas semanales
- ✓ Analizar las tendencias de los clientes del mercado meta
- ✓ Entender el movimiento del mercado para visualizar las oportunidades del mercado.

6. Encargado Administrativo: Conformado por 1 (una) persona. Responde en forma directa a la Gerencia Administrativa.

Funciones:

- ✓ Baja de clientes
- ✓ Refinanciaciones
- ✓ Pago a proveedores y a contratistas
- ✓ Pago de impuestos, aportes y contribuciones.
- ✓ Control de sellado de rentas
- ✓ Control y seguimiento de cheques
- ✓ Control de cuenta corriente del banco
- ✓ Presupuestos varios
- ✓ Gestión de notas varias
- ✓ Retiro de dinero por parte de los socios
- ✓ Flujo de fondos, gastos anuales
- ✓ Comunicar faltante de insumos de librería y mercadería

7. Atención al público y tesorería: Conformado por 3 (tres) personas. Responde en forma directa al encargado de Administración.

Funciones:

- ✓ Cobranza de cuotas mensuales, tanto de loteos como de departamentos.
- ✓ Sellados de boletas
- ✓ Atención personal y telefónica de clientes
- ✓ Actualización y seguimiento de clientes en estado de deuda
- ✓ Elaboración de informe de contratos a rescindir

8. Maestranza: Conformado por 1 (una) persona en condición de relación laboral tercerizado. Responde en forma directa al encargado de Administración.

Funciones:

- ✓ Mantener la limpieza de las instalaciones.
- ✓ Limpieza y lavado de superficies metálicas, vidriadas, de madera y plásticas.
- ✓ Limpieza y lavado de baños.

***Estudio Contable:** responde directamente del directorio bajo el sistema de tercerización, el cual tiene a su cargo ejecutar la Contabilidad impositiva, liquidación de sueldos, liquidación de impuestos

Problema N° 7: Desconocimiento de parte de jerárquicos, sobre los procesos que modifican sus subordinados

Esta problemática se identificó mediante la observación directa al personal durante el lapso de recolección de información en la empresa.

Requerimiento: Se requiere que los jerárquicos estén informados permanentemente de los resultados de las actividades del personal.

Propuesta: Se propone que el personal jerárquico implemente y participe del PNGL (Programa de Normalización de Gestión Laboral).

Como continuación sobre la descripción del PNGL propuesto como solución en la problemática N° 3/Personal, cabe agregar que las reuniones tienen determinados

objetivos planteados por la Lic. Aguilar, Mirta⁷⁹ los cuales son esenciales para las reuniones de trabajo:

- ✓ Auto-evaluar: El rendimiento de las áreas debe controlarse con frecuencia.
- ✓ Diagnosticar problemáticas: Tener conocimiento de los problemas para buscar soluciones en conjunto con el personal.
- ✓ Detectar anormalidades: Poder identificar ligeramente las anormalidades permite prevenir que se convierta en un problema y con ello optimizar el tiempo y los recursos.
- ✓ Presentación de proyectos y/o propuestas de trabajo: Es importante dar lugar a cada uno de los trabajadores que forman parte de las reuniones del programa debido al sentido de pertenencia que se genera trabajando en equipo.
- ✓ Planteo de necesidades o requerimientos especiales: Quien mejor que el personal para plantear las necesidades del sector, además al manifestar los requerimientos se están comprometiendo con la tarea.

Una cuestión a tener en cuenta es la frecuencia de las reuniones, con respecto a las juntas con el personal subordinado directo se debe consensuar un día en la semana y se recomienda por lo menos una hora y media, a llevarse a cabo como parte de la jornada laboral. Por otro lado, se debe hacer un registro de los temas tratados en una planilla de Temario de Reuniones⁸⁰ con su respectivo Libro de Novedades.

Finalmente, se debe realizar un archivo de registro, es decir, habilitar una carpeta en donde se incorporen las planillas de los temas y las asistencias. El objetivo de esto es la organización para una buena comunicación de la situación y la posterior supervisión de las mismas, no debemos olvidar que se precisa detallar los indicadores de control de problemáticas tratadas.

Los trabajadores que hacen propia esta forma de trabajo encaminan sus acciones al logro de los objetivos individuales y organizacionales, debido a que poseen una conciencia total de las responsabilidades que tienen. Es preciso promover esta

⁷⁹ Aguilar, Mirta-“Programa de Normalización de la Gestión Laboral”

⁸⁰ Lic. Aguilar, Mirta-“Programa de Normalización de la Gestión Laboral”- Modelo de Temario de reuniones

mentalidad en el personal fomentando la inteligencia emocional y el rendimiento individual, cualidades que todos los trabajadores de la empresa necesitan para progresar.

Problema N° 8: Percepción de falta de reconocimiento del personal

Luego de haber analizado en detalle las fichas técnicas y las notas tomadas a partir de la observación directa, se puede visualizar la existencia de la problemática **falta de reconocimiento**.

Requerimiento: Se requiere revertir esta percepción sobre la falta de reconocimiento para lograr un desempeño efectivo por parte del personal.

Propuesta: Se propone la formación técnica sobre métodos de incentivos y reconocimientos, la aplicación del PNGL (Programa de Normalización de Gestión Laboral) y la utilización de un programa de Calendarización.

En el entorno laboral el reconocimiento cada día toma más relevancia por entenderse como una política de respeto hacia el empleado, es a través de esto que se busca generar la satisfacción con el trabajo y sentimiento de persona competente conectada con la empresa. Lo que se pretende es motivar al personal en el ámbito laboral debido al gran impacto en los resultados cuantitativos de la empresa, para eso se debe comprender el concepto de motivación, a continuación definido por Joglar, Lasa Nekane⁸¹.

“La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige”.

Es así pues, que a través del reconocimiento se obtiene un mayor compromiso por parte de los empleados que para la compañía se traduce en eficiencia y en el alcance de los objetivos empresariales. En el siguiente cuadro, propuesto por la autora Joglar Lasa Nekane⁸² se puede observar la correlación entre lo que una firma ofrece y la respuesta del trabajador:

⁸¹ Naranjo Pereira, María Luisa. “Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo”. Revista Educación Vol. 33 N° 2-Pag. 153. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. 2009

⁸² Joglar Lasa, Nekane. “Motivación y reconocimiento”. Tesis Maestría en Capital Humano. Universidad Panamericana: Fac. de Filosofía y Cs. Soc. Escuela de Pedagogía. México, D.F.-2014

Cuadro N° 7: Respuesta del empleado según la oferta de incentivos



Fuente: Joglar Lasa, Nekane. "Motivación y reconocimiento".

Los jerárquicos deben conocer los métodos de reconocimiento, cómo aplicarlos y cómo medir su mecanismo. Todo este aprendizaje necesario está disponible en las diversas capacitaciones enfocadas en Reconocimiento y Motivación del personal. Los temas que considero idóneos a trabajar en dicha capacitación son:

- ¿Qué es el reconocimiento del personal?
- El sistema de Reconocimiento como herramienta para el crecimiento laboral. Métodos y tipos de reconocimiento.
- Beneficios cuantitativos y cualitativos.
- ¿Cómo modifico el comportamiento de los trabajadores?

Como se explicó en la problemática N° 3, 4 y 5 del nivel subordinados el PNGL es un programa que consta de reuniones semanales en donde se podrán visualizar las necesidades, ideas e inquietudes del personal. Por ello es una herramienta de gran importancia para acrecentar el sentimiento de reconocimiento.

Asimismo, para revertir la falta de reconocimiento se aconseja desarrollar un programa de Calendarización, en la misma se incluyen las saluciones, días especiales, agradecimientos, reconocimiento por años de servicio, entre otros. Todos estos métodos posibilitan la mejora constante de la autoestima del personal y en consecuencia del rendimiento individual para con la empresa.

CAPITULO VI - CONCLUSIONES

El vertiginoso ritmo de cambio en los diversos tipos de entornos que rodean a las organizaciones, hace indispensable la actualización continua de la empresa, no solamente en cuanto a la aplicación de tecnología y la utilización de redes sociales sino también las nuevas prácticas referentes a políticas de gestión de RRHH, métodos de comunicación empresarial, programas de normalización de las actividades laborales y aquellas tendencias que dicta el mercado que puedan adaptarse a la compañía.

Muchas de las empresas familiares inician sin la creencia de llegar a ser uno de los líderes en el mercado, sin embargo algunas, como lo es la empresa del estudio de caso en cuestión, se encuentran repentinamente frente a una demanda de sus bienes o servicios que aumenta día a día. Cuando este avance no está acompañado de una organización apropiada y ejecutada oportunamente se desencadenan situaciones que desaceleran o hasta disminuyen el crecimiento potencial de la compañía.

A partir de este planteamiento se establece la necesidad de implementar la gestión de RRHH en las pequeñas y medianas empresas del rubro inmobiliario. En el presente TFG se ha tomado como objeto de estudio a la firma Capitalizar S.R.L. la cual tuvo un crecimiento acelerado con respecto a su estructura, su sistema operativo y por supuesto la cantidad de clientes que concurren a diario al establecimiento inmobiliario.

Luego de realizar un exhaustivo análisis se visualizó la carencia de la gestión de RRHH, por lo que se cumple el objetivo general que consiste en determinar la necesidad de implementación formal de la gestión, adecuado a las características del negocio del rubro inmobiliario.

Para poder cumplimentar los objetivos propuestos se procedió al diagnóstico de la situación y clima organizacional de la empresa, fue necesario un relevamiento integral que se ejecutó mediante encuestas, observación directa y llenado de fichas técnicas para cada trabajador perteneciente a los diferentes niveles. Efectivamente se pudo ejecutar este paso clave que es el diagnóstico, correspondiente al objetivo específico N° 1, debido a la predisposición de todo el personal y a la metodología utilizada.

Se pudo concretar el planteo de las soluciones como respuesta a los problemas, (objetivo específico N° 2) gracias a los amplios conocimientos adquiridos durante el cursado de la carrera, a la bibliografía recomendada por dichos profesionales y a trabajadores del entorno. Desde luego, toda esta información fue volcada en el marco teórico, a su vez fue aplicada durante el desarrollo de los capítulos a modo de fundamentación de cada tema desarrollado durante el presente trabajo.

En este estudio de caso se dilucidaron los beneficios de la gestión profesional de RRHH en empresas familiares, que atiende al último y tercer objetivo específico.

Así pues, la organización general de la empresa posibilita la coordinación de las tareas, el desenvolvimiento normal de las actividades, la comunicación eficiente y eficaz, la utilización correcta de los recursos, el acompañamiento y el control constante para con las responsabilidades de cada trabajador.

Otro punto a tener en cuenta es el bienestar emocional que provocan distintos factores que pueden ser previstos por la organización, en el trabajo diario es donde se refleja el compromiso y la proactividad laboral. Por esto es que se debe promover una cultura que sostenga la filosofía corporativa de la comunicación constante, un ambiente con buenas prácticas de relaciones interpersonales en donde las ideas y opiniones constructivas sean escuchadas y tomadas en cuenta para las decisiones, y en el cual el reconocimiento sea una palanca para el desarrollo personal y profesional.

Además, no olvidemos que el trabajador es el primer cliente de la empresa, si están conformes esto contribuye optimizar la imagen institucional y por tanto al logro de los objetivos de la compañía.

En efecto, queda demostrada la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación:

“El desarrollo de un modelo formal de gestión de RRHH, contribuirá a la organización general de actividades de “Capitalizar S.R.L.” de la provincia de Salta”

La existencia de un modelo de gestión desde el inicio, es lo ideal, sin embargo implementar las prácticas de RRHH en el momento que la empresa ya se encuentra establecida está pensando en abarcar nuevos segmentos como es el caso de la firma

estudiada, es sin duda un gran desafío que el profesional de RRHH está preparado para afrontar.

Finalmente, la conclusión de este TFG es que las PyME precisan del profesional de RRHH. Si desean obtener productividad, una plantilla del personal que trabaje conforme, un clima laboral y organizacional excelente y sin perder los valores de familia que establecieron en su política los fundadores, pues, se debe prestar especial atención en cómo la empresa orienta sus esfuerzos junto a su capital humano, acompañados de las herramientas de la gestión profesional de RRHH para lograr los éxitos esperados.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Álvares, M. (2006). *"Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención"*. Universidad del Rosario.
- Borisov, Z. &. (2009). *"Diccionario de Economía Política"*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, I. (2006). *"Introducción a la teoría general de la administración"* 8va Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *"Gestión del Talento Humano"*, 3ra Edición. México: MacGraw Hill.
- Delgado, R. N. (2011). *"Profesionalización de empresas familiares"*. Buenos Aires.
- Galve Gorriz, C. (2002). *Propiedad y gobierno: la Empresa Familiar*. Zaragoza: Departamento de Economía y Administración Pública; Ekonomiaz N° 50.
- Gilmer, H. (s.f.). *"Tratado de psicología empresarial"*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.
- Guzmán, V. I. (1984). *"Problemas de la administración de empresas"*. México: Limusa.
- ISO. (1987). www.iso.org. Obtenido de <https://www.iso.org/home.html>
- Juan, G. J. (2017). *"Claves de la estructura organizativa"*. Buenos Aires: Granica.
- Lynch, H. &. (1992). *"Análisis y Descripción de Puestos"*, *Evaluación del rendimiento*. España: Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones.
- Martínez Fajardo, C. E. (2002). *"Administración de organizaciones: competitividad y complejidad en un contexto de globalización"*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Murdick, R. G. (1988). *"Sistemas de información administrativa"*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Noe, M. &. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana - 10° 1ra edición.
- Perciavalle, M. (2015). *"Ley de Sociedades comentada"*. Buenos Aires: ERREIUS.
- Rodríguez Sinfuentes, C. E. (2010). *"Procedimientos para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hnos. Gómez". Aplicación amiga*. Camaguey: Universidad de Camaguey.

RRHH, G. d. (2013). *"Guia Metodológica"*. Lima.

Salta, M. d. (2008). *"Diccionario de competencias"*. Salta.

Sierra Bravo, R. (2000). *Técnicas de Investigación Social* . 14° Ed. USA: Ed.Paraninfo.



ANEXO

ANEXO N° 1:

Modelos de fichas técnicas de entrevistas

Fuente: Elaboración propia

FICHA TÉCNICA – Memoria descriptiva de puesto de trabajo

Apellido y Nombre: _____ Denominación: _____

Área: _____

Cargo: _____

Función: _____

Condiciones relación laboral: _____

Días laborales: _____

Horario de trabajo: _____

Detalle de tareas: _____

TAREA 1:

Detalle: _____

Recursos: _____

Tiempo: _____

TAREA 2:

Detalle: _____

Recursos: _____

Tiempo: _____ /

ANEXO N° 2:
Modelos de cuestionarios de investigación

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Estudio de Recursos Humanos - PERSONAL

CLASIFICACIÓN DEL UNIVERSO DE MUESTRA

1. SEXO a) Femenino____ b) Masculino____

2. SITUACIÓN LABORAL

a) Planta permanente ____ b) Contratado ____ c) En período de prueba ____

3. ANTIGÜEDAD

a) Menos de 1 año ____ b) 1 a 3 años ____ c) 4 a 10 años ____

4. SECTOR

a) Administración ____ b) Atención al público ____ c) Ventas ____ e)

Maestranza ____

OPINIÓN DEL EMPLEADO RESPECTO DE SUS FUNCIONES

5. ¿CÓMO SE SIENTE CON SU PUESTO DE TRABAJO?

a) EXC ____ b) MB ____ c) B ____ d) REG. ____ e) MAL ____

6. ¿CONOCE BIEN EL APOORTE DE SU TRABAJO AL CONJUNTO DE LA EMPRESA?

a) SI ____ b) NO ____ c) MAS O MENOS ____

7. ¿DE HABER CONOCIDO LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, HUBIERA INGRESADO EN ELLA?

a) SI ____ b) NO ____ c) NO SE ____

¿POR QUÉ?: _____

8. ¿CONSIDERA UD QUE DISPONE DE DESARROLLO DE INICIATIVA EN SU TRABAJO?

a) SI ____ b) NO ____

En _____ caso _____ de _____ b)

¿Porqué? _____

9. ¿SI PUDIERA DEJAR LA EMPRESA POR OTRO TRABAJO, DE IGUAL REMUNERACIÓN, LA DEJARÍA?

a) SI ____ b) NO ____ c) TAL VEZ ____

En _____ caso _____ de _____ b) _____ o _____ c),

¿Porqué? _____

10. ¿SE SIENTE INTEGRADO EN LA EMPRESA?

a) SI ____ b) NO ____ c) MAS O MENOS ____



11. ¿CÓMO TRABAJA CON EL GRUPO DE COMPAÑEROS DE ÁREA?

a) EXC____ b) MB____ c) B____ d) REG.____ e) MAL____

En caso de d o e)

¿Porqué? _____

12. ¿CÓMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN DESDE JEFATURA HACIA EL PERSONAL?

a) EXC____ b) MB____ c) B____ d) REG.____ e) MAL____

En caso de d) o e),

¿Porqué? _____

13. ¿CÓMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN, DESDE UD HACIA SU JEFE?

a) EXC____ b) MB____ c) B____ d) REG.____ e) MAL____

En caso de d) o e):

¿Porqué? _____

14. ¿CONSIDERA QUE EN SU PUESTO DE TRABAJO, LAS TAREAS ESTAN DISTRIBUIDAS EQUITATIVAMENTE CON OTROS EMPLEADOS DE SU MISMA FUNCIÓN?

a) SI____ b) NO____ c) SÓLO CON ALGUNOS____

En caso de b) o c)

¿Porqué? _____

15. ¿CÓMO CONSIDERA QUE LAS TAREAS ESTÁN DISTRIBUIDAS Y ORGANIZADAS EN GENERAL DENTRO DE LA EMPRESA?

a) EXC____ b) MB____ c) B____ d) REG.____ e) MAL____

En caso de d) o e),

¿Porqué? _____

16. ¿UD. PROPONDRÍA CAMBIOS EN SU ÁREA?

a) Si____ b) No____ c) No se____

En caso de a), ¿Qué cambios propondría

? _____

17. ¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES QUE NUNCA SE DAN SOLUCIÓN?

a) EN SU ÁREA: _____

b) EN OTRAS ÁREAS: _____



Estudio de Recursos Humanos
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - JERÁRQUICOS

CLASIFICACIÓN DEL UNIVERSO DE MUESTRA

1. SEXO: a) Femenino___ b) Masculino___

2. AREA A CARGO

a) Administración___ b) Atención al público___ c) Ventas___ e)
Mantenimiento___ Otra_____

OPINIÓN DESDE LAS FUNCIONES JERARQUICAS

3. ¿CÓMO SE SIENTE RESPECTO DE LAS FUNCIONES DE SU COMPETENCIA?

a) EXC___ b) MB___ c) B___ d) REG.___ e) MAL___

En el caso de d) y e)
¿Porqué?_____

4. ¿CÓMO TRABAJA EN CONJUNTO CON EL EQUIPO DE DIRECCIÓN?

a) EXC___ b) MB___ c) B___ d) REG.___ e) MAL___

En el caso de c), d) y e) ¿Por
qué?_____

5. ¿CÓMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN, DE ABAJO HACIA ARRIBA, ENTRE EL
PERSONAL Y UD.?

a) EXC___ b) MB___ c) B___ d) REG.___ e) MAL___

En el caso de d) y e) ¿Por
qué?_____

6. ¿CONSIDERA QUE EN SUS FUNCIONES TIENE MÁS EXIGENCIAS Y/O
RESPONSABILIDADES QUE LAS DE SUS SOCIOS?

a) SI___ b) NO___ c) SÓLO ALGUNAS___

En el caso de a)
¿Porqué?_____

En caso de c)
¿CUÁLES?_____

7. ¿CÓMO CONSIDERA QUE LAS TAREAS ESTÁN DISTRIBUIDAS Y ORGANIZADAS EN
GENERAL DENTRO DE LA EMPRESA?

a) EXC___ b) MB___ c) B___ d) REG.___ e) MAL___

8. ¿UD. PROPONDRÍA CAMBIOS EN SU ÁREA?

a) Si___ b) No___ c) No se___

9. ¿A SU CRITERIO, CUÁLES SON LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES QUE NUNCA SE DAN SOLUCIÓN?

a)	EN	SU	AREA:
----	----	----	-------

b)	EN	OTRAS	AREAS:
----	----	-------	--------

10. ¿CUÁLES SON LAS QUEJAS MÁS COMUNES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA? _____



ANEXO N° 3:

Modelo de Grilla de toma de datos para PERSONAL

ENCUESTADOS		SEXO		Situación laboral		Antigüedad		SECTOR		Cómo se siente con su puesto de trabajo		Nivel de conocimiento del valor de su trabajo		Elección del personal por la empresa		Apertura del personal a la iniciativa		Manifestación del personal por cambio de empresa		Sentimiento de integración en la empresa		Tipo de relación laboral con sus pares		Nivel de comunicación descendente		Nivel de comunicación ascendente		Opinión sobre la equidad de la distribución de las tareas		Opinión sobre la organización general de la empresa		¿El personal propiciaría cambios en su área?		Problemas comunes							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
A. Femenino		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. Masculino		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. Planta permanente		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. Contratado		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Periodo de prueba		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. Menos de 1 año		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. 1 a 3 años		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. 4 a 10 años		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. Administración		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. Atención al público		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Ventas		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
D. Maestría		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
E. Otra		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. Excelente		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. Muy bien		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Bueno		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
D. Regular		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
E. Mal		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. SI		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. NO		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Mas o menos		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. SI		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. NO		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. No se		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
¿Por qué?		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. SI		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. NO		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
En caso de B, ¿Por qué?		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. SI		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. NO		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Tal vez		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
En caso de B/C ¿Por qué?		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. SI		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. NO		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Mas o menos		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. Excelente		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. Muy bien		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Bueno		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
D. Regular		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
E. Mal		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
En caso de D/E ¿Por qué?		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. Excelente		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. Muy bien		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Bueno		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
D. Regular		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
E. Mal		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
En caso de D/E ¿Por qué?		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
A. Excelente		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
B. Muy bien		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
C. Bueno		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13															



Modelo de Grilla de toma de datos para JERÁRQUICO

Nº Encuestados		1	2	3	4	TOTALES	T. GRAL	
SEXO	1	A. Femenino					0	
		B. Masculino					0	
ÁREA O CARGO	2	A. Administración					0	
		B. Atención al público					0	
		C. Ventas					0	
		D. Mantenimiento					0	
		E. Otra					0	
3 Cómo se siente respecto de las funciones de su competencia		A. Excelente					0	
		B. Muy bien					0	
		C. Bueno					0	
		D. Regular					0	
		E. Mal					0	
	En el caso de D/E ¿por qué?							
4 Trabajo en conjunto con el equipo de dirección		A. Excelente					0	
		B. Muy bien					0	
		C. Bueno					0	
		D. Regular					0	
		E. Mal					0	
	En el caso de C/D/E ¿por qué?							
5 Nivel de comunicación ascendente		A. Excelente					0	
		B. Muy buena					0	
		C. Bueno					0	
		D. Regular					0	
		E. Mal					0	
	En el caso de D/E ¿por qué?							
6 Carga de exigencias y/o responsabilidades respecto de sus pares		A. SI					0	
		B. NO					0	
		C. Sólo algunas					0	
		En el caso de C/D/E ¿por qué?						
		En el caso de C ¿cuáles?						
7 Opinión sobre la organización general de la empresa		A. Excelente					0	
		B. Muy bien					0	
		C. Bueno					0	
		D. Regular					0	
		E. Mal					0	
8 ¿Los jerárquicos propondrían cambios en su área?		A. SI					0	
		B. NO					0	
		C. No sé					0	
9 Problemas más comunes sin solución		A. En su área						
		B. En otras áreas						
		No identifica problemas					0	
10 Quejas más comunes de los empleados de la empresa								



ANEXO N° 4: Resultado de grilla de toma de datos

Encuestados																																		
Nº																																		
1	X	A. Femenino																																
2	X	B. Masculino																																
3	X	A.Planta permanente																																
4	X	B. Contratado																																
5	X	C.En período de prueba																																
6	X	A.Menos de 1 año																																
7	X	B.1 a 3 años																																
8	X	C.4 a 10 años																																
9	X	A. Administración																																
10	X	B. Atención al público																																
11	X	C. Ventas																																
12	X	D. Maestranza																																
13	X	E. Otra																																
14	X	A.Excelente																																
15	X	B. Muy bien																																
16	X	C.Bueno																																
17	X	D.Regular																																
18	X	E.Mal																																
19	X	A.SI																																
20	X	B.NO																																
21	X	C.Mas o menos																																
22	X	A.SI																																
23	X	B.NO																																
24	X	C.No se																																
25	X	¿Por qué?																																
26	X	A.SI																																
27	X	B.NO																																
28	X	En caso de B, ¿Por qué?																																
29	X	A.SI																																
30	X	B.NO																																
31	X	C.Tal vez																																
32	X	En caso de B/C ¿Por qué?																																
33	X	A. SI																																
34	X	B.NO																																
35	X	C. Mas o menos																																
36	X	A. Excelente																																
37	X	B.Muy bien																																
38	X	C.Bueno																																
39	X	D.Regular																																
40	X	E.Mal																																
41	X	En caso de D/E ¿Por qué?																																
42	X	A. Excelente																																
43	X	B.Muy bien																																
44	X	C.Bueno																																
45	X	D.Regular																																
46	X	E.Mal																																
47	X	En caso de D/E ¿Por qué?																																
48	X	A. SI																																
49	X	B.NO																																
50	X	C. Sólo con algunos																																
51	X	En caso de B/C ¿Por qué?																																
52	X	A.Excelente																																
53	X	B. Muy bien																																
54	X	C.Bueno																																
55	X	D.Regular																																
56	X	E.Mal																																
57	X	En caso de D/E ¿Por qué?																																
58	X	A.SI																																
59	X	B.NO																																
60	X	C.No se																																
61	X	En caso de A ¿Qué																																
62	X	cambios propondría?																																
63	X	A.En su área																																
64	X	B.En otras áreas																																
65	X																																	
66	X																																	
67	X																																	
68	X																																	
69	X																																	
70	X																																	
71	X																																	
72	X																																	
73	X																																	
74	X																																	
75	X																																	
76	X																																	
77	X																																	
78	X																																	
79	X																																	
80	X																																	
81	X																																	
82	X																																	
83	X																																	
84	X																																	
85	X																																	
86	X																																	
87	X																																	
88	X																																	
89	X																																	
90	X																																	
91	X																																	
92	X																																	
93	X																																	
94	X																																	
95	X																																	
96	X																																	
97	X																																	
98	X																																	
99	X																																	
100	X																																	
OTRA	4	1	4	0	1	1	2	2	4	0	1	0	0	3	2	0	3	0	2	5	0	0	5	0	1	2	2	4	4	0	1	4	5	1
GRU	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

7- ¿Por qué?

Rta. 1: Porque se relaciona con mis estudios, hay posibilidad de crecimiento.

Rta. 2: Por razones de necesidad.

Rta. 3: Porque en el momento que ingresé necesitaba el trabajo con urgencia.

Rta. 4: Porque es un ambiente cómodo.

Rta. 5: Porque el clima laboral es bueno y siento que puedo colaborar en la organización de la misma.

8- En caso de B, ¿por qué?

Ninguno optó por la opción B

9- En caso de B/C ¿Por qué?

Rta. 1: Me gustaría algo más relacionado a la venta

Rta. 2: Por conocimiento profesional y profesión

Rta. 3: Estoy dejando la empresa

Rta. 4: Porque me gusta mi puesto, mis responsabilidades y me siento cómoda con las relaciones establecidas dentro del ámbito laboral.

11- En caso de D/E ¿Por qué?

Ninguno optó por la opción D/E

12- En caso de D/E ¿Por qué?

Rta. 1: Muchas veces no se comunica en forma directa, osea omite la comunicación

Rta. 2: Hay mucha falta de comunicación directa y de organización de tareas

Rta. 3: A veces no son claros para transmitir como quieren el trabajo, o no se ponen de acuerdo entre ellos.

13- En caso de D/E ¿Por qué?

Rta. 1: Hay poca comunicación entre ellos y de ellos para nosotros

14- En caso de B/C ¿Por qué?

Rta. 1: En algunas ocasiones se centraliza el trabajo en una sola persona y otros tienen mucho tiempo disponible

Rta. 2: Creo suponer por el hecho que estoy media jornada la cargan de más tareas a mi compañera que hace jornada completa.

Rta. 3: Porque veo que designan en mí más tareas o responsabilidades que a mis compañeras.

No confían en la capacidad de desarrollo de las mismas en ellas (no es algo que sólo veo, sino que me lo han hecho saber desde jefatura).

15- En caso de D/E ¿Por qué?

Rta. 1: Haría falta un cronograma con las tareas específicas de cada uno para que se lleven a cabo responsablemente

Rta. 2: Reitero por la falta de organización y comunicación a veces nosotras mismas nos redistribuimos las tareas

16- En caso de A ¿Qué cambios propondría?

Rta. 1: Cambios de organización, planificación y control

Rta. 2: Propondría una capacitación para informarnos más sobre la parte legislativa de los loteos (dudas de que contestar sobre un loteo en regla, de una vez que salgan las escrituras)

Trabajo Final de Grado

Alumna: ARANDA, FLORENCIA EVA

Tema: *Implementación de la gestión de RRHH en una PyME familiar de inversiones y negocios inmobiliarios, de la provincia de Salta.*

Director de Tesis: Lic. Pamela Bianchi Aguilar

EVALUACIÓN

CALIFICACIÓN: _____

TRIBUNAL

Jurado: _____

Jurado: _____

Jurado: _____

OBSERVACIONES:

Salta...../...../.....