

**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



**Facultad de Economía y Administración**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**MEMORIA DE PRACTICA PROFESIONAL EN  
COMPAÑÍA INDUSTRIAL CERVECERA S.A.**

**Trabajo Final de Graduación**

**Autor:** Lopez, Erika Macarena.

**Tutor:** Mir, Abraham Emanuel

**Prof.:** Lic. Uriburu, María Dolores.

Dra. Caro, María Celina.

**Salta, Argentina.**

**Año 2022**

## **AUTORIDADES**

### **Gran Canciller**

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

### **Rector**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

### **Vicerrectora Académica**

Mg. Prof. Constanza Diedrich

### **Vicerrector Administrativo**

Dr. Darío Eugenio Arias

### **Vicerrector de Investigación**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **Vicerrector de Formación**

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

### **Secretaría General**

Mg. Lic. Silvia M. Alvarez

### **Secretaría Académica**

Lic. Mabel Las Heras

### **Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

### **Jefa de la Carrera Licenciatura en Recursos Humanos**

Lic. María Soledad Perevicins

## **DEDICATORIA**

*A mis sobrinas, Isabella y Candelaria,  
porque llenan de alegría cada día de mi vida  
Ellas son mi motivación, inspiración y felicidad.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, gracias a su apoyo y amor infinito.

A CCU, por abrirme las puertas y permitirme realizar el proceso de investigación.

Al Jefe de RRHH, Abraham Mir y Catalina Gómez Ledesma, por ser mis guías, brindarme sus conocimientos, confiar en mí y por acompañarme durante la práctica profesional.

*Erika Macarena Lopez*

## INDICE

<b>CAPITULO 1</b> .....	8
<b>INTRODUCCION</b> .....	9
<b>MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</b> .....	10
<b>CAPITULO 2</b> .....	23
<b>MARCO TEORICO</b> .....	24
<b>TAREA: ARMADO DE LEGAJOS</b> .....	24
Legajos de personal .....	24
Alcance y tipos de legajos.....	24
Custodia .....	30
Confidencialidad.....	30
Egreso del empleado .....	31
<b>TAREA: CARTELERÍA</b> .....	31
Concepto de comunicación interna .....	31
La cartelera como herramienta de CI .....	32
<b>TAREA: COLABORACIÓN EN ARMADO Y CARGA DE FICHADA</b> .....	34
Jornada de Trabajo .....	34
Concepto.....	34
Criterios para definir a la jornada .....	35
Regulación legal de la jornada en argentina .....	35
Excepciones a la jornada normal .....	36
Tipos de Jornada .....	37
Horas extraordinarias .....	38
Las pausas en la relación de trabajo.....	39
Feriados y días no laborables.....	40
Planilla horaria.....	41
<b>TAREA: ARCHIVO</b> .....	42
Libro del art. 52, LCT .....	43
Contenido del libro .....	43
Prohibiciones.....	43
Rúbrica del libro. Autoridad competente .....	44
Centralización de la rúbrica. Procedimiento .....	45

<b>TAREA: CARGA DE NOVEDADES DE LIQUIDACIÓN .....</b>	<b>46</b>
La remuneración.....	46
Concepto.....	46
Diferencias con conceptos no remuneratorios .....	46
Clasificación del salario.....	48
Vacaciones .....	54
Concepto.....	54
Plazos .....	55
Acumulación y fraccionamiento.....	56
Período de otorgamiento.....	56
Omisión de otorgamiento .....	57
Retribución .....	58
Régimen de las licencias especiales.....	59
Enfermedades y accidentes inculpables .....	60
Concepto y alcance.....	60
Computo de los plazos retribuidos .....	61
<b>TAREA: CONTROL DE LIQUIDACIÓN .....</b>	<b>62</b>
Auditoria de Recursos Humanos .....	62
Concepto.....	62
El agente de auditoria de Recursos Humanos .....	63
Objetivos de la implementación de la Auditoria de Recursos Humanos ..	63
Niveles de Auditoria de Recursos Humanos .....	64
<b>TAREA: CONTROL Y CARGA DE CAPACITACIONES .....</b>	<b>66</b>
Capacitación.....	66
Concepto.....	66
Principales objetivos de la capacitación .....	66
Beneficios de la capacitación .....	67
El proceso de capacitación .....	68
Etapa I: Identificación de las necesidades de capacitación .....	68
Etapa II: Diseño de programas de capacitación .....	72
Etapa III: Implantación de programas de formación .....	76
Etapa IV: Evaluación de los programas de formación .....	77

<b>TAREA: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL. APOYO A LOS COLABORADORES.</b>	78
Clima laboral.....	78
Concepto.....	78
Características de clima laboral .....	79
Dimensiones del Clima Organizacional.....	79
Encuesta de clima laboral .....	81
Objetivo.....	81
Condiciones básicas para las encuestas de clima laboral .....	82
Metodología .....	82
<b>TAREA: COLABORACIÓN CON SECTOR DE MEDICINA LABORAL</b>	84
Medicina laboral .....	84
Concepto.....	84
Objetivos .....	85
Funciones básicas.....	86
Declaración o principios .....	86
Exámenes médicos .....	87
<b>TAREA: CONFECCIÓN DE INFORME INDICADOR DE VACUNADOS COVID-19</b>	91
Coronavirus .....	91
RRHH en tiempos de COVID .....	92
COVID-19 - Covid positivo y contactos estrechos: regreso al trabajo .....	94
COVID-19 - Inasistencia al trabajo .....	96
COVID-19 -Vacunación .....	96
<b>TAREA: APOYO ADMINISTRATIVO</b>	97
<b>CAPITULO 3</b>	99
<b>DESCRIPCION DE TAREAS DESARROLLADAS</b>	100
Objetivos propuestos: .....	100
Actividades: .....	101
Diagrama de Gantt .....	126
Mecanismos de control.....	134
<b>CAPITULO 4</b>	135
<b>CONCLUSIONES Y EVALUACIÓN GLOBAL</b>	136
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	140

WEBGRAFIA.....	141
ANEXO.....	142

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

El presente trabajo es una memoria de práctica profesional realizada en la Compañía Industrial Cervecera S.A (CCU).

La práctica profesional es un primer acercamiento a la realidad del mundo laboral, permite poner en práctica las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de los años en la Universidad Católica de Salta. La motivación para elegir a la Compañía Industrial Cervecera S.A, en adelante CCU, como centro de práctica se debe a que, a nivel sudamericano, es el segundo mayor cervecero en Argentina, millones de consumidores prefieren sus marcas todos los días.

La práctica se efectuó durante el periodo del mes de junio a septiembre de 2021, con un plazo de 250 horas, desarrolladas en cuatro horas diarias de lunes a viernes en el horario de 9 a 13 horas, supervisada por Abraham Emanuel Mir, Jefe de Recursos Humanos.

La relevancia de esta memoria de práctica profesional, radica en informar sobre las características generales de la misma, la presentación de las tareas desempeñadas, argumentar los conocimientos adquiridos y evaluar la practica desde un punto de vista tanto personal como profesional.

## MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

CCU es una empresa multicategoría de bebestibles, con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay. En Chile,



CCU es uno de los principales actores en cada una de las categorías en las que participa, incluyendo cervezas, bebidas gaseosas, aguas minerales y envasadas, néctares, vino y pisco, entre otros. A nivel regional, es el segundo mayor cervecero en Argentina y participa, además, en la industria de sidras, licores y vinos; en Uruguay y Paraguay está presente en el mercado de cervezas, aguas minerales y envasadas, gaseosas y néctares; en Bolivia participa en la industria de cervezas, aguas envasadas, gaseosas y malta; y en Colombia participa en el mercado de cervezas y maltas.

Es una compañía con tradición histórica desde 1850 y, a lo largo de esta trayectoria, ha sabido crear y compartir experiencias de valor con todas las personas con las que se relaciona, entendiendo los cambios del entorno, creciendo rentablemente y siendo parte importante de la sociedad a la que pertenecemos.

### MISION DE CCU

**“En CCU nos gusta el trabajo bien hecho, por el bien de las personas. Nos hemos propuesto como misión, gratificar responsablemente a nuestros consumidores, en todas sus ocasiones de consumo, mediante marcas de alta preferencia.”.**

### **TRABAJO BIEN HECHO...**

Es aspirar a la excelencia en cada uno de nuestros procesos. Se expresa en el servicio a nuestros clientes, en la calidad y confianza que imprimimos en todos nuestros desarrollos y mejores prácticas que tienen un impacto en variables sociales, económicas y ambientales.

### **POR EL BIEN DE LAS PERSONAS...**

Implica que CCU Argentina actúa no solamente buscando el legítimo beneficio propio, sino también el de sus trabajadores, accionistas, consumidores, clientes, proveedores, estudiantes, emprendedores, habitantes y comunidad.

### **GRATIFICAR RESPONSABLEMENTE A NUESTROS CONSUMIDORES...**

Supone buscar que, a través de nuestros productos y lo que hay detrás de ellos, los consumidores disfruten y vivan buenos momentos en forma consciente. Queremos que nuestros compradores / consumidores elijan nuestras marcas por su propuesta, y su calidad, pero también porque participan de un ciclo de vida sustentable.

### **MEDIANTE MARCAS DE ALTA PREFERENCIA...**

Implica que somos una empresa orientada al mercado y que vela por construir marcas fuertes y valoradas en la mente y en el corazón de sus consumidores de forma holística. Cada marca construye su historia y esa historia es también la de su impacto desde la materia prima hasta que se descarta un envase o empaque.

**Nos proponemos cumplir nuestra misión promoviendo la excelencia, el empoderamiento y la generosidad entre quienes forman parte del mundo CCU.**

## COMPAÑÍA Y ESTRATEGIA

### SER CCU

Nuestro Modelo de Identidad, Ser CCU, nos inspira a trascender los intereses de quienes trabajamos en la compañía. Se ilustra en 9P ordenadas en Qué Nos Inspira, Cómo Somos, Cómo lo Hacemos y Para Quién lo Hacemos.



### QUE NOS INSPIRA

Ser CCU nos inspira a trascender los legítimos intereses de quienes aquí trabajamos, con un propósito y una promesa concretos, que buscan construir un mejor vivir para todos aquellos con quienes nos SER relacionamos.

## **P1 NUESTRO PROPOSITO**

**Nos apasiona crear experiencias para compartir juntos un mejor vivir.**

Nuestro Propósito se manifiesta cada vez que nos relacionamos con una persona y esta vive una experiencia con nosotros. Nuestra labor es procurar que esta experiencia sea siempre un aporte para un mejor vivir. Sea esta persona un consumidor, un cliente, un proveedor o un compañero de trabajo, en la medida que contribuyamos a crear buenas y valiosas experiencias, estaremos como empresa colaborando en generar las condiciones para compartir juntos un mejor vivir. Entendemos que no basta con hacer bien las cosas en cada momento, sino que es necesario que se hagan con una mirada sustentable y de largo plazo, que tenga como norte la construcción de un mejor vivir para todos.

## **P2 NUESTRA PROMESA**

**Con una amplia gama de marcas de bebestibles y experiencias, mejoramos y acompañamos distintos momentos de la vida, guiados por nuestros principios, en beneficio de las personas con las que nos relacionamos y el cuidado del medio ambiente.**

Nuestra Promesa es la declaración de lo que hacemos y lo que somos, desde lo tangible, representado en nuestras marcas, operaciones y acciones, hasta lo intangible, representado por nuestros principios, actitudes y motivaciones.

Nuestra Promesa refleja la forma distintiva con la que enfrentamos nuestro trabajo, con el objetivo de construir un mejor vivir, en cada una de nuestras decisiones.

## COMO SOMOS

Ser CCU es vivir de acuerdo con nuestros principios y proyectar nuestra personalidad en todo momento.

## P3 NUESTROS PRINCIPIOS

El desarrollo de nuestro negocio está guiado por principios basados en convicciones sólidas y profundas. Estas son el reflejo de la forma en que trabajamos y deben ser el prisma con el que hacemos nuestro trabajo y tomamos nuestras decisiones.

- **Excelencia:** Somos apasionados por la calidad y el trabajo bien hecho.
- **Entrega:** Procuramos el bien de los demás y de nuestro entorno, en armonía con nuestros legítimos intereses.
- **Integridad:** Cumplimos las normas que nos regulan, siempre inspirados en actuar correctamente.
- **Empoderamiento:** Nos mueve una actitud emprendedora, innovadora y proactiva.

## P4 NUESTRA PERSONALIDAD

La actitud y disposición con la que hacemos nuestro trabajo es el sello distintivo de las personas CCU, por el cual queremos ser reconocidos, y nos gusta que se manifieste de manera evidente en la forma en que nos relacionamos con los demás.

- **Orgullo:** Sentimos legítimo orgullo de lo que somos y de nuestra historia.
- **Empatía:** Nos relacionamos y colaboramos con nuestras personas desde el afecto y la confianza.
- **Superación:** Nos gusta plantearnos objetivos ambiciosos, superarlos y adaptarnos al mercado.
- **Pasión:** Somos entusiastas y nos gusta transmitirlo.

## COMO LO HACEMOS

Ser CCU es hacer las cosas basados en pilares estratégicos sólidos, desde una plataforma de negocios robusta y una ejecución de excelencia, a través de procesos a lo largo de toda la organización.

## P5 NUESTROS PILARES ESTRATEGICOS

El desarrollo de nuestra actividad se estructura en torno a tres lineamientos que dan forma a nuestra estrategia y que debemos mantenerlos balanceados.

- **Rentabilidad:** Maximizar el valor económico de los negocios que operamos. Esto se logra al optimizar el retorno final sobre la inversión, lo que es consecuencia de mejores márgenes y el uso eficiente de los recursos.
- **Crecimiento:** Incrementar el tamaño y el alcance de nuestra operación. Esto se logra mediante una mayor participación de mercado, atendiendo nuevas necesidades, nuevos canales, nuevas ocasiones de consumo y entrando a nuevas regiones, negocios y categorías.

- **Sustentabilidad:** Asegurar el valor de la compañía a largo plazo. Esto se logra teniendo en consideración el bienestar actual y futuro de todas las personas con las que interactuamos, el desarrollo de nuestras marcas y el cuidado del medio ambiente.

## **P6 NUESTROS PROCESOS**

Toda compañía opera, en mayor o menor medida, con procesos operacionales, y CCU no es la excepción, ya que lo hacemos en todas las dimensiones propias de nuestro negocio. Un elemento distintivo de Ser CCU es que también operamos las funciones directivas de la compañía en forma de Procesos Directivos.

La organización de CCU, desde sus procesos, mantiene el equilibrio necesario entre una organización formal y una organización informal. Mientras la primera nos permite tener claridad de que lo que hacemos garantiza una gestión ordenada, estructurada y replicable, la segunda incorpora la necesaria espontaneidad que surge de los liderazgos y las relaciones interpersonales dentro de la compañía.

Una organización fuerte promueve la excelencia y pasión por el orden de una organización formal muy desarrollada y la espontaneidad personal, propia de una organización informal muy sana. Ninguna prima por sobre la otra, ambas se complementan de manera armónica y virtuosa.



## **P7NUESTRA PLATAFORMA DE NEGOCIOS**

Nuestro negocio se sustenta en operar, con foco y sinergia, una multicategoría de marcas de bebestibles de valor, con una promoción consciente, tanto a nivel regional como de exportación.

- **Escala Regional (ventas, producción y exportación)**

Nuestro negocio es de escala regional y desarrollamos operaciones que nos permiten construir y acrecentar nuestro tamaño. Como consecuencia, operamos con mayor eficiencia nuestras áreas de ventas, producción y distribución.

- **Categorías de exportación**

Contamos con marcas en diversas categorías, que presentan un especial atractivo en el mercado regional y global, el cual promovemos activamente.

- **Multicategoría en bebestibles**

Con especial foco en cervezas y bebidas sin alcohol, la multicategoría define nuestra relación con el cliente y el consumidor en todos los mercados en los que operamos. Completan la multicategoría el vino, la sidra y los licores.

- **Marcas de Valor (Propias, socios, licencias)**

Ponemos permanente foco y recursos en construir marcas de valor en la mente y corazón de nuestros consumidores. Esto lo hacemos tanto desde las marcas propias de CCU, como desde aquellas que operamos junto a nuestros socios estratégicos.

- **Foco y sinergia**

Trabajamos orientados en crear sinergias por la vía de integrar nuestras operaciones, pero preservando siempre el foco del negocio en cada una de nuestras categorías.

- **Consumo consciente**

Nos hacemos cargo del producto que producimos y distribuimos al mercado, desde las perspectivas del consumo responsable y el cuidado del medioambiente. De esta forma buscamos generar bienestar social en toda la cadena de valor de cada uno de nuestros productos.

## **PARA QUIÉN LO HACEMOS**

Ser CCU es ser conscientes del impacto que producimos con quienes nos relacionamos a través de las experiencias que viven con nosotros, poniendo el bien de las Personas y el de Nuestro Planeta como eje central de nuestras decisiones.

## **P8 NUESTRAS PERSONAS**

- **Consumidores:** Acompañamos sus momentos responsablemente.

- **Clientes:** Entregamos satisfacción, calidad de servicio y máxima ejecución

- **Trabajadores:** Promovemos acciones para su seguridad, desarrollo y crecimiento.
- **Proveedores:** Impulsamos relaciones colaborativas.
- **Comunidades:** Contribuimos a su desarrollo construyendo confianza y valor mutuo.
- **Accionistas:** Generamos valor sustentable.
- **Sociedad:** Impactamos positivamente en ella y el medioambiente.

## **P9 NUESTRO PLANETA**

Reconocemos la importancia de hacer negocios con una Visión Medioambiental de largo plazo. Por eso promovemos una cultura orientada al cuidado del medioambiente e ir más allá del cumplimiento normativo que nos regula. En CCU nos inspira liderar iniciativas en materia medioambiental en toda nuestra cadena de valor. Este es un compromiso de todos quienes trabajamos en CCU e implica ser capaces de compatibilizar los criterios económicos y medioambientales en todos nuestros proyectos y procesos, ampliando nuestros estándares, orientados hacia el compartir juntos un mejor vivir.

Nuestro compromiso con el planeta toma la forma de una Visión Medioambiental de mediano plazo, la que se renueva cada década. Adoptando la dirección de una economía circular en el uso de los recursos, las áreas de compromiso de dicha visión son:

- **Emisiones:** Reducir nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>e.

- **Residuos:** Promover la reducción y valorización de los residuos.
- **Uso de agua:** Reducir el uso de agua y aumentar su reutilización.

## NUESTRAS MARCAS

El portfolio de CCU Argentina incluye las cervezas Schneider, Heineken, Miller, Imperial, Amstel, Sol, Grolsch, Warsteiner, Isenbeck, Santa Fe, Salta, Salta Cautiva, Córdoba, Norte, Palermo, Bieckert, Kunstmann; las sidras Real, La Victoria, y Sáenz Briones 1888; los licores El Abuelo; los vinos La Celia; los piscos Mistral y Control C. La compañía cuenta con 5 plantas industriales; 6 centros de distribución propios y trabaja con una red de más de 170 distribuidores.

## NUESTRAS PLANTAS EN ARGENTINA

Nuestras plantas y centros de distribución están estratégicamente ubicadas en el territorio argentino, con certificaciones ISO 14001, ISO 22000 y OSHAS 18001.

Con nuestras oficinas corporativas centrales en la localidad de Martínez, plantas productivas ubicadas en Luján, Ciudadela, Santa Fe, Salta y Allen; y los centros de distribución en Rosario, Sauce Viejo, Córdoba, Mendoza, San Juan y Munro, tenemos presencia estratégica en toda la Argentina.

## Planta productiva Salta

La empresa nace en 1958 como el sueño de un grupo de emprendedores que deseaba crear la primera cervecera salteña. El Sr. Antonio Cucciario, el Dr.



Hugo Saravia Canepa, el Ing. Químico Carlos Martearena junto con el Contador Francisco Lacuzzi inician la tarea de sumar accionistas que aporten el capital

necesario. El Sr. José Flores cede el terreno que había comprado en un remate de una antigua carpintería. Allí se levantan tres galpones, una planta principal que consta de siete pisos y supera los 5000 m<sup>2</sup>, además de los edificios para administración, la planta de botillería, el departamento de enfriamiento, las bodegas de fermentación y los depósitos subterráneos. El equipamiento inicial fue adquirido a la cervecera Azul en la provincia de Buenos Aires, por eso, las primeras botellas envasadas en la planta llevaban la etiqueta de esa compañía.

En el año 1960 la empresa adquiere el nombre de Compañía Industrial Cervecera S.A.I.C.F.I. En esta primera instancia de producción comienza la fabricación de la cerveza Azul, producto que se anticipa como de notable calidad.

A principios del año 1963 se lanza la Cerveza Salta Negra y posteriormente la Cerveza Salta Genuina Negra o Especial. A partir de aquí, la Compañía adopta el nombre de "Salta" para los productos que la caracterizan; incluyendo la figura del tradicional gaucho salteño a caballo ataviado con guardamontes y el poncho típico en sus etiquetas

En 1992, la compañía se convierte en la primera empresa de la Ciudad de Salta en cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

El año 1992 representa un punto de inflexión en la historia de la firma, pues la empresa chilena, Compañía Cervecerías Unidas(CCU), se establece en el mercado argentino a través de la creación de CCU Argentina y adquiere gran parte del capital accionario de Compañía Industrial Cervecera S.A. Ya en ese entonces, el Directorio de CCU S.A. era presidido por el Sr. Guillermo Luksic Craig, hijo de Don Andronico Luksic Abaroa.

Compañía Cervecerías Unidas es una empresa de larga tradición en el rubro bebidas en Chile. Las acciones de CCU se operan en los mercados bursátiles de Chile y en la Bolsa de Valores de New York. En la actualidad CCU ha expandido su trayectoria más allá del rubro cervecero, haciéndose presente también a través de gaseosas, aguas minerales, néctares, vinos, piscos y confites en los cinco continentes.

# CAPITULO 2

## MARCO TEORICO

La práctica profesional en CCU se centró en el desempeño de tareas que se ajustan al perfil profesional de la carrera de Recursos Humanos. No obstante, para comprender cada una de ellas, primeramente, será imprescindible definir algunos de los conceptos claves adquiridos en el transcurso de los años de estudio universitario y que se tomaron en consideración para el eficiente desarrollo de las actividades. Las tareas desempeñadas durante la permanencia en CCU fueron las siguientes:

### **TAREA: ARMADO DE LEGAJOS**

Legajos de personal

El legajo personal es un elemento básico que debe tener el empleador a fin de contar con los datos de la relación laboral y la documentación que respalde la historia del trabajador.

El legajo siempre debería estar actualizado y completo ya que es de gran utilidad no sólo para cumplir con las disposiciones legales sino también para cuestiones internas de la organización puesto que contiene toda la historia del trabajador en la empresa.

### **Alcance y tipos de legajos**

La necesidad de llevar un legajo de personal alcanza a todos los empleados de la Empresa. Podemos clasificar los legajos en tres tipos:

- Legajo Personal
- Legajo de Asignaciones Familiares

- Legajo Medico

### **Legajo Personal**

El legajo personal deberá contener toda aquella información (documentación) que se refiera directamente al empleado, originada desde que se produce su búsqueda e ingreso a la empresa hasta su egreso de la misma, que a continuación se detalla:

- Formularios originados en el proceso de incorporación:
  - ✓ Requerimiento de Personal
  - ✓ Solicitud de Ingreso
  - ✓ Resumen de Entrevistas y Evaluación de Candidato
  - ✓ Informe médico (apto medico)
  - ✓ Entrevista e informe Psicolaboral
  - ✓ Informe Ambiental
  - ✓ Etcétera
- Alta "Mi Registro" (Constancia firmada por el trabajador)
- Diferentes Modalidades de Contratos o acuerdos individuales, etcétera.
- Formularios de Asignación de Remuneración, Categoría y Puesto
- Formulario de Declaración de Domicilio
- Formulario de Declaración de Beneficiarios para el Seguro de Vida Obligatorio y Optativos
- Formulario de Prohibición de Bebidas Alcohólicas

- Formulario de Declaración de No Percepción de Beneficios Jubilatorios
- Formularios de Recepción de Reglamento Interno de Personal
- Formulario 572(D.G.I.): DD.JJ. de cargas de familia y deducciones
- Formulario 649(D.G.I.): Sumas percibidas en periodo anterior bajo relación de dependencia con otros empleadores, o en su reemplazo DD.JJ. que no ha tenido empleo en este periodo fiscal.
- Fotocopia de las dos primeras hojas del Documento Nacional de Identidad (D.N.I.)
- Fotocopia de la Constancia de C.U.I.L., extendido por la Administración Nacional de la Seguridad Social
- DD.JJ. del trabajador y de su grupo familiar adheridos al Sistema Nacional del Seguro de Salud –CODEM- Pagina web de la Administración de la Seguridad Social – Obra Social
- Afiliación a la Obra Social que le corresponda, formulario de alta y planes de cobertura médica, y demás beneficios extra salariales.
- Copias de las Certificaciones de Servicios y Certificados de Trabajo, extendidos al empleado por empleadores anteriores
- Declaración de beneficiarios para los seguros de vida obligatorios y optativos
- DD.JJ. de la no percepción del Subsidio por Desempleo
- Opción del Régimen de Jubilaciones elegido

- Fotocopias del Curriculum, trayectoria anterior en empresas del grupo y títulos secundarios, terciario y/o universitario, y cursos realizados con anterioridad al ingreso
- Formulario de licencias otorgadas:
  - ✓ Ordinaria de vacaciones
  - ✓ Excedencias
  - ✓ Licencias sin goce de haberes
  - ✓ Comunicación de inasistencias
  - ✓ Sanciones disciplinarias
- Todo intercambio telegráfico cursado con el empleado, cualquiera sea el motivo
- Cursos de Capacitación – Internos y Externos-
- Formularios de Evaluación de Desempeño
- Formularios de Cambios de Remuneraciones, Tareas, Puestos, etcétera
- Registros de accidentes y denuncias efectuadas a la Subsecretaría de Trabajo e Indemnizaciones abonadas
- Formulario Certificación de Servicios (A.F.I.P.)

### **Legajo de Asignaciones Familiares**

En la actualidad aun conviven los dos sistemas de pago de asignaciones familiares:

- Empresas incorporadas al Sistema Único de Asignaciones familiares: el sistema de pago directo de asignaciones familiares a través de la Administración Nacional de Seguridad Social.
- Sistema Compensador donde abona al empleador las asignaciones y luego descuenta esos montos del pago de contribuciones patronales compensables al momento de confeccionar la declaración jurada de aportes y contribuciones.

#### **Datos que debe contener el legajo**

- Declaración jurada de cargas de familia para la percepción de asignaciones familiares del trabajador, donde detallara sus cargas, formulario ANSES PS 2.4,
  - Fotocopias de:
    - ✓ Certificados de casamiento
    - ✓ Certificados de nacimientos
    - ✓ Escolaridades
    - ✓ Documento Nacional de su grupo familiar
    - ✓ Etcétera

La no existencia de estos certificados impedirá al trabajador percibir las mencionadas asignaciones familiares.

- Constancia de recepción por parte del empleado de la comunicación de Régimen de Asignaciones Familiares, que debe emitir el empleador de acuerdo a lo requerido en la Ley N° 24.714, sus decretos y resoluciones complementarias.

- Declaración jurada para la percepción de las asignaciones familiares por parte de la trabajadora –cuando no las percibe el cónyuge o concubino -, Formulario ANSES PS. 2.5b.
- Copia de la declaración jurada para la percepción de los subsidios por nacimiento, adopción y matrimonio –Formularios ANSES PS. 2.a o PS.2. 6.a.-
- En caso de separaciones de hecho de cónyuges o concubinos, separaciones legales, divorcios, vinculares y nulidades de matrimonio, las asignaciones le serán abonadas al padre que detente la tenencia legal de los hijos. Y cuando no exista sentencia que reconozca la tenencia de los hijos es obligatorio completar el Formulario PS.2.46 Conformidad de Tenencia, que es un acuerdo entre partes realizado ante la Administración Nacional de la Seguridad Social, para que le progenitor, con tenencia de hecho de los hijos, pueda percibir las asignaciones.

### **Legajo Medico**

#### **Características**

El legajo medico tendrá las siguientes características:

- Estará bajo la responsabilidad absoluta del Departamento Medico propio, o el que la empresa haya contratado
- Cumplirá todas las familiaridades exigidas por las Leyes Nros. 19.587 y 7.299, que rigen todo lo referente a Seguridad Industrial y Medicina Laboral

- Contendrá los resultados y pruebas de los exámenes médicos de ingreso, periódicos, posteriores a una enfermedad prologada o accidente laboral y de egreso
- La consulta a este legajo solo podrá ser efectuada por el personal médico autorizado, siendo su consulta absolutamente prohibida para cualquier otro miembro de la organización
- Su tiempo de conservación es idéntico al de los otros dos legajos

### **Custodia**

Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos la custodia de los legajos del personal de la Empresa, ya que ninguna otra dependencia de la Empresa está autorizada a confeccionar, ni a guardar legajos de los empleados.

### **Confidencialidad**

Se debe tener en cuenta que toda la información contenida en los legajos- es en principio- confidencial, y por lo tanto no puede ser difundida, salvo en situaciones especiales y a personas que estén debidamente autorizadas por la Dirección o normas de la empresa.

Toda la documentación enumerada precedentemente deber ser conservada permanentemente en el legajo.

## **Egreso del empleado**

Cuando se produce el egreso del trabajador, y archivada toda la información en cuestión, el legajo será guardado sin límite de tiempo, en un sector separado del perteneciente al personal en su actividad.

En estos casos, es conveniente microfilmarnos para reducir espacios, y tenerlos a mano para contestar rápidamente las consultas efectuadas por la Administración Nacional de la Seguridad Social. Además el empleador confeccionara la Certificación de Servicios y Remuneraciones desde la página web de la Administración Federal de Ingresos Públicos([www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)).<sup>1</sup>

## **TAREA: CARTELERÍA**

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Una eficiente comunicación interna en las empresas debe ser una de las principales ocupaciones de la organización en general y del área de Recursos Humanos en particular, dado que este tema es uno de los más importantes conductores estratégicos de la productividad laboral.

## **Concepto de comunicación interna**

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, en este caso los empleados que trabajan en la organización.

---

<sup>1</sup> OROZCO, Néstor y SCOPETTA, Miguel, “Administración y Liquidación de Sueldos y Jornales, Aspectos Laborales, previsionales e impositivos, Análisis e interpretación – Casos Prácticos – Formularios” – Ed. Aplicación Tributaria S.A. Bs. As. 2009.

La misma surge para lograr la integración organizacional y la motivación del personal, con el fin de conseguir una imagen positiva, un clima organizacional adecuado y también poder retener al personal.

Asimismo, la comunicación interna permite establecer ciertos aspectos de importancia para el adecuado funcionamiento de la organización:

- Ayudar a transmitir la cultura organizacional
- Establecer un trato más personalizado e individual
- Lograr hacer de público conocimiento los logros conseguidos por la organización
- Permitir a cada uno de los integrantes poder expresarse ante la organización
- Promover una comunicación a todas las escalas<sup>2</sup>

### **La cartelera como herramienta de CI**

Las carteleras son herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados.

Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. Puede contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones

---

<sup>2</sup> AYALA, Juan Carlos y PEREZ VAN MORLEGAN, Luis, *“El comportamiento de las personas en las organizaciones”*. Pearson, Buenos Aires. 2011.

periódicas. También su diseño y formato debe favorecer a la rápida lectura y entendimiento de la información. Se prefieren tipografías grandes y colores no muy fuertes de manera que no canse la vista.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que las carteleras no deben obstaculizar el tránsito de los empleados en pasillos o escaleras. Por eso, resulta ideal instalarlas en el comedor diario, en el baño o en un ámbito que se comparta en común. Es recomendable que la información que se publica en cartelera respete las siguientes características:

- Actualidad: información novedosa y con valor de noticia, la información que permanece durante mucho tiempo pierde impacto e interés.
- Simplicidad: el mensaje de carteleras, por encontrarse en lugares de paso, debe ser simple y concreto para que pueda ser comprendido con facilidad y rapidez.
- Comprensibilidad: para que el mensaje sea comprendido por todos se debe evitar vocabulario técnico y aclarar siglas, cifras y gráficos.
- Diseño: para que el mensaje llame la atención de los colaboradores se puede utilizar un diseño sencillo o plantillas predeterminadas que no “opaquen” el mensaje central. Además, servirá de ayuda que los titulares sean destacados con una fuente mayor que el cuerpo del texto.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> BRANDOLINI, Alejandra, GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, HOPKINS, Natalia, “Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa”. Ed. Dircom.2009.

### **Ventajas**

- Es leída por todos los niveles de la organización
- Herramienta económica tanto en su creación como en su mantenimiento

### **Desventajas**

- Constantemente hay que mantenerla actualizada para captar la atención del personal
- Es blanco fácil para que se generen sabotajes en las misma
- La ubicación debe ser estratégica para captar la atención<sup>4</sup>

## **TAREA: COLABORACIÓN EN ARMADO Y CARGA DE FICHADA**

### **Jornada de Trabajo**

#### **Concepto**

El artículo 197 de la Ley de Contrato de Trabajo establece que se entiende por jornada de trabajo todo el tiempo durante el cual el trabajador esté a disposición del empleador en tanto no pueda disponer de su actividad en beneficio propio.

Integrarán la jornada de trabajo los períodos de inactividad a que obliguen la prestación contratada, con exclusión de los que se produzcan por decisión unilateral del trabajador.

---

<sup>4</sup> AYALA, Juan Carlos y PEREZ VAN MORLEGAN, Luis, *“El comportamiento de las personas en las organizaciones”*. Pearson, Buenos Aires. 2011.

La distribución de las horas de trabajo será facultad privativa del empleador y la diagramación de los horarios, sea por el sistema de turnos fijos o bajo el sistema rotativo del trabajo por equipos no estará sujeta a la previa autorización administrativa, pero aquél deberá hacerlos conocer mediante anuncios colocados en lugares visibles del establecimiento para conocimiento público de los trabajadores.

### **Criterios para definir a la jornada**

La doctrina distingue *tres criterios* para definir la jornada:

1) *Legal o reglamentario —work time—*, en el que se computa como jornada el tiempo fijado en la ley.

2) *Efectivo —actual time—*, que entiende por tiempo de trabajo el prestado en forma concreta.

3) *Nominal —nominal time—*, que se refiere exclusivamente al tiempo en el cual el trabajador está a disposición del empleador; este criterio es el adoptado por nuestra legislación de acuerdo con lo que surge de lo dispuesto en el art. 197, LCT.

### **Regulación legal de la jornada en argentina**

La primera parte del art. 1º, ley 11.544, establece que ***"la duración del trabajo no podrá exceder de 8 horas diarias o 48 semanales, para toda persona ocupada por cuenta ajena en explotaciones públicas o privadas, aunque no persigan fines de lucro"***.

La protección legal alcanza, en principio, a todas las personas ocupadas por cuenta ajena, o sea, al personal del Estado nacional, provincias, municipios,

entidades autárquicas, instituciones civiles (aun cuando no persigan fines lucrativos) y, obviamente, al de la industria y el comercio.

### **Excepciones a la jornada normal**

Según lo establece el artículo 3º de la Ley N°11.544, a los empleados de dirección o vigilancia no se le aplican las normas sobre jornada normal.

Esta excepción implica que estos trabajadores no tendrán derecho a percibir remuneración por horas extras cuando superen la jornada normal de trabajo.

Es decir que la ley permitió exceder el límite de la jornada de trabajo, de ocho (8) horas diarias, en los siguientes casos:

- Jefe, gerente, subgerente, director o habilitado principal
- Altos empleados administrativos o técnicos que sustituyan a las personas indicadas en el inciso anterior en la dirección o mando del lugar del trabajo;
- Profesionales liberales dedicados exclusivamente al ejercicio de las funciones de su competencia o que acumulen a su tarea, algún cargo de dirección o vigilancia;
- Personal de secretaria que se halle afectado a la dirección o gerencia y que no sea meramente subalterno: jefes de sección, de departamentos, de taller, de equipos, de personal de máquinas, de personal de calderas o de personal de cuadrillas y subjefe, mientras reemplacen al jefe respectivo; capataces, apuntadores, inspectores, mientras reemplacen al titular y siempre que efectúen trabajos de dirección o vigilancia.

- Cobradores o investigadores de cobranzas y corredores que sean remunerados exclusivamente a comisión.<sup>5</sup>

### **Tipos de Jornada**

- **Jornada Normal Diurna:** Es la comprendida entre las 6 y las 21 horas (en el caso de menores hasta las 20 horas). Como regla, se puede establecer que hay trabajo extraordinario cuando son excedidas las 48 horas semanales en total, o las 9 horas diarias. Entre el cese de una jornada y el comienzo de la otra deberá mediar una pausa no inferior a doce horas.
- **Jornada promedio:** Se fijan métodos de cálculo de la jornada máxima distintos a los legales, tomando en consideración promedios que pueden ser mensuales, trimestrales o anuales, respetando las pausas fijadas en la LCT. Surgen de los convenios colectivos.
- **Jornada nocturna:** El art. 200, LCT, y el art. 2º, ley 11.544, establecen que la jornada de trabajo nocturna es la que se cumple entre la hora veintiuna de un día y la hora seis del día siguiente. Lo que importa es que el trabajo sea realizado de noche, sea habitual o excepcional, transitoria o permanentemente. Su duración no puede exceder las 7 horas por jornada.
- **Jornada insalubre:** Es la jornada que se desarrolla en lugares que, por las condiciones del lugar de trabajo, por las modalidades o por su

---

<sup>5</sup> OROZCO, Néstor y SCOPETTA, Miguel, “Administración y Liquidación de Sueldos y Jornales, Aspectos Laborales, previsionales e impositivos, Análisis e interpretación – Casos Prácticos – Formularios” – Ed. Aplicación Tributaria S.A. Bs. As. 2009.

naturaleza, ponen en peligro la salud de los trabajadores y que la autoridad administrativa determinó como insalubres.

El art. 2º, ley 11.544, y el párr. 3º del art. 200, LCT, establecen que en caso de trabajo insalubre la jornada máxima no podrá exceder de 6 horas diarias y 36 semanales. La limitación legal tiene su fundamento en la protección de la salud psicofísica del trabajador. Está absolutamente prohibido el cumplimiento de horas extraordinarias en la jornada insalubre.

- **Jornada mixta (Normal e insalubre):** El dependiente durante la jornada de trabajo presta servicios una parte del tiempo en trabajos declarados insalubres y otra realizando tareas normales.

### **Horas extraordinarias**

Se denomina trabajo suplementario o complementario —realización de horas extraordinarias— a las tareas efectuadas por el trabajador por encima de la jornada legal, es decir, cuando el dependiente trabaja más horas que las fijadas para la jornada normal.

En cuanto a la forma de retribuir las horas extraordinarias, el art. 201, LCT, dispone que "el empleador deberá abonar al trabajador que prestare servicios en horas suplementarias, medie o no autorización del organismo administrativo competente, un recargo del 50% calculado sobre el salario habitual, si se tratare de días hábiles, y 100% en días sábados después de las 13 horas, domingos y feriados"

El límite de realización de horas extras es 30 horas mensuales y 200 anuales.

## **Las pausas en la relación de trabajo**

El descanso es el tiempo en que el trabajador reposa y se recupera física y psíquicamente de la fatiga producida por la realización de la tarea.

Fundamentalmente tiene una *función higiénica y biológica* y resulta imprescindible para preservar la salud y evitar enfermedades. Pero el ser humano también necesita gozar de tiempo libre para dedicar a su familia, al esparcimiento, al deporte y a desarrollar actividades sociales y culturales.

### **Descanso diario**

Existen dos tipos de descanso diario: el que se otorga dentro de la jornada y el que se da entre dos jornadas.

- **El descanso dentro de la jornada:** es una pausa que se produce para el almuerzo o refrigerio del trabajador, o por razones higiénicas (p. ej., la limpieza personal cuando se trabaja con contaminantes).
- **El descanso entre dos jornadas:** es el tiempo mínimo que necesita el trabajador para recuperarse del esfuerzo psicofísico efectuado durante la jornada de trabajo y ocuparse de cuestiones particulares (vida familiar, esparcimiento, educación, etc.).

### **Descanso semanal**

El descanso semanal —como todo descanso— tiene para el trabajador la función de recuperarse del esfuerzo físico o psíquico producido a lo largo de la semana laboral. No debe afectar su remuneración ni el tiempo de trabajo. El art. 204, LCT, dispone que "queda prohibida la ocupación del trabajador desde las 13 horas del día sábado hasta las 24 horas del día siguiente, salvo en los casos de

excepción previstos en el artículo precedente y los que las leyes o reglamentaciones prevean, en cuyo caso el trabajador gozará de un descanso compensatorio de la misma duración, en la forma y oportunidad que fijen esas disposiciones, atendiendo a la estacionalidad de la producción u otras características especiales".

### **Feriados y días no laborables**

Los feriados se tratan de determinados días en que la mayoría de las legislaciones disponen la no prestación de tareas por conmemorarse acontecimientos históricos —fechas patrias—, religiosos u otros eventos.

Tienen un tratamiento similar a los descansos semanales, pero a diferencia de estos: 1) no tienen una finalidad reparadora de energías para el trabajador, sino que su objeto es permitir que el trabajador pueda participar de las actividades inherentes a la festividad; 2) si se trabaja en dicha jornada, no surge el derecho al descanso compensatorio y, respecto de la remuneración, se debe pagar como si se tratará de un día laborable.

### **Días no laborables u optativos**

En cuanto a los días no laborables u optativos, son los empleadores quienes pueden optar por trabajar o no, con la excepción de los bancos, seguros y actividades afines. El único día no laborable en la actualidad para todos los trabajadores del país es el Jueves Santo.

También tiene ese carácter —pero solo para la actividad u oficio de que se trate— la conmemoración del día del trabajador de una determinada actividad cuando está contemplado en el convenio colectivo de trabajo.

## **Planilla horaria**

La *planilla de horarios* es un papel en el que se consignan los nombres de los trabajadores y los horarios asignados. Es simple e informal (p. ej., Juan García, lunes a viernes 9 a 17 hs.).

Su finalidad es *facilitar la aplicación de la ley 11.544, que en su art. 6º* fija la necesidad de exhibirla planilla en un lugar visible del establecimiento o en cualquier otro sitio conveniente, debiendo constar la hora de inicio y fin del trabajo, si este se realiza por equipo y los descansos que no integran la jornada.

Asimismo, según el art. 197 de la LCT, la distribución de las horas de trabajo será facultad privativa del empleador y la diagramación de los horarios, sea por el sistema de turnos fijos o bajo el sistema rotativo del trabajo por equipos no estará sujeta a la previa autorización administrativa, pero aquel deberá hacerlos conocer mediante anuncios colocados en lugares visibles del establecimiento para conocimiento público de los trabajadores.

En cambio, las *tarjetas-reloj* no pueden ser consideradas documentación complementaria que deba ser conservada por el empleador, porque no existe tal obligación legal.

## **Planilla de horas extras**

En aquellos casos en que el trabajador realiza horas extras, el empleador debe llevar una planilla de horas suplementarias prevista por la ley 11.544 que en su art. 6º, inc. c) dispone que el empleador deberá inscribir en un registro todas las horas suplementarias de trabajo hechas efectivo mérito de lo dispuesto por los arts. 3º, 4º y 5º de dicha norma.

La planilla de horas extras es muy importante ya que, por ejemplo, si fuese reconocida por el empleador la realización de horas extraordinarias pero negada su cantidad, si el empleador fue intimado a exhibir el registro previsto por los arts. 6º, ley 11.544 y 21 de su decreto reglamentario y no lo exhibe, operaría una presunción a favor del trabajador de que es cierta la cantidad consignada en la demanda, recayendo sobre el empleador la prueba en contrario.

Si el convenio colectivo que rige la actividad impone el uso de tarjetas reloj como sistema de control de la jornada laboral, es inadmisibile la defensa basada en la falta de obligación de conservar dicha documentación (mínimamente hasta el plazo de prescripción), ya que no se trata de un método de control implementado unilateralmente por el empleador, sino de una obligación convencional que integra el contrato.

El empleador tiene la posibilidad de optar por un libro encuadernado, o en el caso de utilizar sistemas de computación o microfilmación, las fichas o planillas deben ser rubricadas por la autoridad administrativa. En caso de utilizar fichas microfilmadas, deben ser complementadas con elementos que permitan su visualización y la inserción de las rúbricas correspondientes.<sup>6</sup>

## **TAREA: ARCHIVO**

De acuerdo con la normativa vigente *todos los empleadores sin excepción* (cualquiera que sea el número de empleados que ocupen) *están obligados a llevar libros.*

---

<sup>6</sup> GRISOLIA, Julio Armando, "Manual de Derecho laboral". Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Abeledo Perrot, 2019.

Los empleadores *deben llevar un libro especial, registrado y rubricado* en las mismas condiciones que se exigen para los libros principales de comercio (art. 52, LCT), el cual debe estar en el lugar de trabajo.

### **Libro del art. 52, LCT**

El libro del art. 52, LCT es un libro o conjunto de hojas visadas o rubricadas por la autoridad de aplicación (Ministerio de Trabajo), en el que se deben asentar los datos de identidad de ambas partes y aquellos que identifican la relación laboral.

Cuando el empleador tiene varios establecimientos el Ministerio de Trabajo exige que gestione el pedido de centralización en un solo lugar, o de lo contrario debe presentar un libro por cada establecimiento, requisito este que no surge de la ley.

### **Contenido del libro**

Los datos a consignar en el libro del art. 52, LCT son: *a)* individualización íntegra y actualizada del empleador; *b)* nombre del trabajador; *c)* estado civil; *d)* fecha de ingreso y egreso; *e)* remuneraciones asignadas y percibidas; *f)* individualización de personas que generen derecho a la percepción de asignaciones familiares; *g)* demás datos que permitan una exacta evaluación de las obligaciones a su cargo; *h)* los que establezca la reglamentación.

### **Prohibiciones**

*Se prohíbe:* 1) alterar los registros correspondientes a cada persona empleada; 2) dejar blancos o espacios; 3) hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas, las cuales deberán ser salvadas en el cuadro o espacio respectivo, con

firma del trabajador a que se refiere el asiento y control de la autoridad administrativa. Como esta última exigencia es de cumplimiento prácticamente imposible, bastará, a efectos de la seriedad de la registración, su conformación por el trabajador si no se efectúa un asiento rectificatorio; 4) tachar anotaciones, suprimir fojas o alterar su foliatura o registro. Tratándose de registros de hojas móviles, su habilitación la hará la autoridad administrativa, debiendo, cada conjunto de hojas, estar precedido por una constancia extendida por dicha autoridad, de la cual resulte su número y fecha de habilitación.

Los libros que obligatoriamente deben llevar los empleadores *deben ser habilitados por la autoridad de aplicación* (Ministerio de Trabajo), salvo el libro de viajantes de comercio, que debe ser registrado y rubricado como los libros de comercio.

El art. 53, LCT, establece que, en caso de existir *omisiones* en los libros, es decir que carezcan de las formalidades previstas en el art. 52, LCT, o que tengan algunos de los defectos allí consignados, su validez será *valorada por el juez* según las particularidades de cada caso.

Cabe aclarar que las constancias referidas a la fecha de ingreso y de egreso del trabajador tienen un valor relativo en caso de litigio; esto es así porque provienen unilateralmente del empleador y fueron consignadas en el libro sin control del trabajador.

### **Rúbrica del libro. Autoridad competente**

La rúbrica del libro debe efectuarse ante la autoridad administrativa del trabajo y con anterioridad su uso, presentando dicho trámite ante el Ministerio de

Trabajo que corresponda de acuerdo con la jurisdicción en la que se encuentra la empresa o donde posea su sede legal.

Los libros rubricados solo podrán ser utilizados en la jurisdicción correspondiente a la Autoridad que los rubricó; excepto que se hubiera optado por el mecanismo de centralización, ello, sin perjuicio de su posible utilización como prueba instrumental ante la justicia o autoridad administrativa en todo el territorio nacional que pudiera corresponder.

En dichos libros no podrán asentarse trabajadores que se desempeñen en establecimientos de la misma empresa que se encuentren en otra jurisdicción, salvo que se opte por la concentración de la rúbrica.

### **Centralización de la rúbrica. Procedimiento**

Conforme lo establece el art. 4º de la res. 168/2002 de la Secretaría de Trabajo, en caso de que un empleador desarrolle su actividad en más de una jurisdicción, puede solicitar ante el Ministerio de Trabajo la centralización de la documentación laboral en un solo establecimiento.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> GRISOLIA, Julio Armando, "Manual de Derecho laboral". Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Abeledo Perrot, 2019.

## **TAREA: CARGA DE NOVEDADES DE LIQUIDACIÓN**

### **La remuneración**

#### **Concepto**

La remuneración es la principal contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo y su pago constituye la principal obligación del empleador. (artículo 103 de la Ley de Contrato de Trabajo)

#### **Diferencias con conceptos no remuneratorios**

Es importante destacar que la *distinción entre los conceptos que son considerados remunerativos y los no remunerativos* no es meramente teórica, sino que tiene efectos prácticos trascendentes.

En efecto, *todo pago que es considerado remuneración está sujeto a aportes y contribuciones*, se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, indemnizaciones, etc., y es *embargable dentro de los límites legales*, lo cual no ocurre con los pagos no remuneratorios.

Son conceptos no remuneratorios, por ejemplo, los beneficios que tienen relación con su situación familiar (régimen de asignaciones familiares) o que se traducen en mejoras de su calidad de vida (la mayoría de los beneficios sociales), y que la propia LCT —reformada en este aspecto por la ley 24.700 (del 14/10/1996)— ha considerado no remuneratorios. No tienen carácter remuneratorio y no están sujetos al pago de contribuciones a la seguridad social y no se computan a ningún otro efecto laboral (indemnización por despido, SAC, etc.).

Otros conceptos que percibe el trabajador tampoco son remuneratorios por no reunir los requisitos legales para ser considerados remuneración (p. ej., viáticos con comprobantes, propinas prohibidas, todo tipo de indemnizaciones, etc.).

**Prestaciones de carácter no remunerativo:** Son las que se originan de la relación laboral pero que no se otorgan como contraprestación del trabajo efectivamente realizado. Tienen por objeto otorgar beneficios o reparar daños. Son tres:

- Beneficios Sociales: (ej.: los servicios de comedor de la empresa)
- Prestaciones complementarias no remunerativas
- Compensación no remunerada (ej.: por suspensión concertada por causas económicas)

Son remunerativos	<ul style="list-style-type: none"><li>— Comisiones</li><li>— Viáticos sin comprobantes</li><li>— Remuneraciones en especie (comida, habitación)</li><li>— Premios</li><li>— Bonificaciones adicionales (antigüedad, título)</li><li>— Propinas habituales y no prohibidas</li><li>— Salarios por enfermedad inculpable</li><li>— Salarios por accidentes de trabajo</li><li>— Preaviso</li><li>— Sueldo anual complementario</li><li>— Feriados</li><li>— Horas extraordinarias</li><li>— Licencias especiales</li><li>— Vacaciones gozadas</li><li>— Gratificaciones</li><li>— Vales (tickets) alimentarios y de almuerzo</li></ul>
No son remunerativos	<ul style="list-style-type: none"><li>— Viáticos con comprobantes</li><li>— Gratificaciones pagadas con motivo del egreso del trabajador</li><li>— Indemnizaciones por: omisión del preaviso; vacaciones no gozadas; despido arbitrario; accidente de trabajo; despido del delegado gremial (violación a la estabilidad)</li><li>— Asignaciones familiares</li><li>— Reintegro de gastos</li><li>— Subsidios por desempleo</li><li>— Asignaciones por becas</li><li>— Transporte gratuito desde o hacia la empresa, servicios recreativos, sanitarios y guarderías</li><li>— Beneficios sociales otorgados por el empleador o por medio de terceros salvo vales alimentarios y de almuerzo (art. 103 bis, LCT modif. por ley 26.341)</li><li>— Prestaciones complementarias (art. 105 de la LCT).</li><li>— Asignación en dinero por suspensión por falta o disminución de trabajo (art. 223 bis, LCT)</li></ul>

## Clasificación del salario

La remuneración puede ser clasificada, básicamente, desde tres puntos de vista:

I) Teniendo en cuenta la forma de determinarla: en remuneraciones por tiempo y por resultado o rendimiento; en la actualidad, ambas se combinan, por lo cual resulta común que exista un básico asegurado en virtud del tiempo trabajado (sueldo básico) y que sobre él sean establecidas distintas formas de retribución, teniendo en cuenta el rendimiento o la productividad.

II) Por su importancia patrimonial: en remuneraciones principales y complementarias.

III) Según la forma de pago: en remuneraciones en dinero y en especie.

### **Por tiempo y por resultado**

#### **Por tiempo (art. 104, LCT)**

El salario se fija en relación con el factor tiempo: el trabajador tiene derecho a percibirlo si presta la tarea en el tiempo convenido. Para su cálculo se toma como módulo el mes, el día o la hora de trabajo.

En el marco de la clasificación efectuada en relación con el tiempo trabajado encontraremos dos tipos diferentes de remuneración: el jornal y el sueldo.

**Jornal (por día o por hora):** se paga en relación con el día u hora de trabajo. Se utiliza como unidad de cómputo la hora (jornal horario) o el día (jornal diario); se impone habitualmente en la actividad industrial.

Si el salario se computa por hora, la liquidación del día de trabajo resulta de multiplicar la cantidad de horas trabajadas por la retribución fijada como jornal horario. Cuando se computa por día, la liquidación surge de multiplicar los días trabajados por el jornal diario estipulado.

Si la liquidación se realiza por jornal diario y no se establece expresamente la cantidad de horas diarias en las cuales debe prestar tareas, queda implícito que se trata de la jornada legal de ocho horas, y que para fijar la remuneración horaria se debe dividir el salario diario por ocho (salvo que el CCT aplicable establezca una jornada menor).

El valor de la remuneración diaria es importante siempre, ya que al momento de calcular rubros proporcionales es necesario arribar a los valores diarios. De manera análoga, a los efectos del cálculo

de valores tales como la hora extra, es necesario también el valor horario.

**Sueldo:** es la remuneración que se paga por mes (o quincena) calendario y consiste en una suma fija. Es decir que no varía por la mayor o menor cantidad de días laborables que tenga el mes, de modo que corresponde un sueldo igual tanto para el mes de febrero (veintiocho o veintinueve días)

como para el de marzo (treinta y un días), que tienen distinta cantidad de días laborables.

La expresión "sueldo" designa a la remuneración de frecuencia mensual asignada por una norma heterónoma o autónoma, a una serie de trabajadores que tienen en común desempeñar tareas englobadas en una misma calificación o categoría por el hecho de desempeñarla, sin relación con el resultado de la aplicación de su fuerza de trabajo.

### **Por resultado y rendimiento (art. 104, LCT)**

En esta clasificación no se toma en consideración el tiempo trabajado, sino que se tiene en cuenta el resultado obtenido. Esta forma de retribuir al trabajador apunta a lograr mayor productividad, y para ello se lo estimula para aumentar su rendimiento individual.

Hay distintos tipos de remuneración por resultado:

#### **A destajo o por unidad de obra**

La remuneración se fija en relación con la cantidad de obra o trabajo producido en una fracción de tiempo determinada, es decir que se asigna un valor económico determinado a cada unidad de producto elaborado.

## **Comisión**

Es una retribución que se establece en relación con un porcentaje sobre las ventas realizadas por el trabajador. La remuneración se fija por las operaciones concertadas (art. 108, LCT) y el punto de referencia es el valor del negocio (es el caso más frecuente).

## **Primas**

Es un incentivo económico otorgado al trabajador que tiene por objeto incrementar la producción. Lo que se retribuye por medio de la prima es el rendimiento del trabajador por encima de lo normal, es decir, una producción mayor a la media; es esa la nota que la diferencia de la remuneración a destajo. Al igual que esta, también puede establecerse en forma individual o colectiva.

## **Remuneraciones principales y complementarias**

### **Remuneraciones complementarias**

#### **Sueldo anual complementario**

Se trata de una remuneración suplementaria, que tiene por piso la doceava parte (8,33%) de la remuneración de cada semestre calendario o del período menor en su caso, calculada sobre la base de la mejor remuneración mensual de dicho período.

El sueldo anual complementario consiste en el pago de un sueldo más que se suma a los doce que debe percibir el trabajador en el año. Les corresponde a todos los trabajadores en relación de dependencia sin importar la forma de contratación, se trate de un contrato por tiempo indeterminado o de plazo

determinado (plazo fijo, eventual, temporada); la única diferencia radica en que la época de pago se adapta a la modalidad de la tarea.

### **Gratificaciones (art. 104, LCT)**

Se puede definir a la gratificación como un pago espontáneo y discrecional del empleador. Es voluntario y se efectúa de acuerdo con su criterio subjetivo, por ejemplo, por motivo de un aniversario de la fundación del establecimiento o por los buenos servicios cristalizados en el rendimiento de la empresa.

Es un adicional que puede estar o no vinculado con los resultados positivos del negocio. Se la debe considerar remuneración, salvo que responda a causa ajena a la prestación laboral.

### **Participación en las ganancias (art. 110, LCT)**

Se trata de un tipo de remuneración poco difundida, que se caracteriza por ser esencialmente aleatoria, ya que depende de las utilidades obtenidas por la empresa.

Es una remuneración complementaria: por un lado, por su carácter aleatorio, ya que la remuneración principal no puede estar sujeta a la existencia o no de ganancias y, por otro, por su periodicidad, ya que debería ser pagada una vez por año, debido a que su liquidación está relacionada con los resultados de un ejercicio comercial y con la ganancia global del año (balance comercial).

### **Propinas (art. 113, LCT)**

La propina es un pago espontáneo que realiza un tercero (usuario o cliente) al trabajador por encima de la tarifa fijada, como muestra de satisfacción por el servicio prestado. Para el trabajador consiste en la oportunidad de obtener

beneficios o ganancias con motivo de las modalidades del trabajo o tipo de tareas realizadas.

### **Viáticos (art. 106, LCT)**

El viático es la suma que paga el empleador para que el trabajador afronte los gastos que le ocasiona el desarrollo de sus tareas habituales fuera de la empresa. El otorgamiento del viático ha venido a prever

los gastos adicionales que generan cierto tipo de tareas en las que incurre el trabajador para cumplir con su prestación.

Se trata en general de tareas donde el trabajador para cumplir con su débito laboral debe trasladarse, movilizarse, viajar y que, por tanto, generan gastos adicionales.

### **Adicionales**

Los llamados adicionales tienen carácter remuneratorio. Los trabajadores los perciben por distintos motivos y son accesorios a la remuneración principal.

Su aplicación depende de lo establecido en los convenios colectivos, en los estatutos profesionales y lo dispuesto por cada empresa.

### **En dinero y en especie (arts. 105 y 107, LCT)**

#### **La remuneración en especie**

La remuneración en especie consiste en el pago efectuado en cualquier otra forma que no sea dinero; no puede sustituir al pago en efectivo, sino solo complementarlo.

Hasta el 20% de la remuneración total

## Vacaciones

### Concepto

Este periodo de descanso continuo y remunerado es otorgado anualmente por el empleador al trabajador y se denomina **licencia anual por vacaciones**. Las vacaciones anuales tienen por objetivo proteger la integridad psicofísica del trabajador, cumpliendo con una finalidad higiénica.<sup>8</sup>

La extensión de las vacaciones se calcula en función de la antigüedad en el empleo y se computara como tal aquella que tendrá el trabajador al 31 de diciembre del año a que correspondan las mismas.

Antigüedad	Periodo de vacaciones
Mayor a 6 meses y que no exceda de 5 años	14 días corridos
Mayor a 5 años y que no exceda de 10 años	21 días corridos
Mayor a 10 años y que no exceda de 20 años	28 días corridos
Mayor a 20 años	35 días corridos

Para tener beneficio vacacional completo, el trabajador deberá haber prestado servicios durante la mitad de los días hábiles del año.

Si no se totaliza el tiempo mínimo de trabajo exigido por la norma, le corresponde un día de vacaciones por cada veinte de trabajo efectivo; este criterio también se aplica en los contratos de temporada.

---

<sup>8</sup> OROZCO, Néstor y SCOPETTA, Miguel, "Administración y Liquidación de Sueldos y Jornales, Aspectos Laborales, previsionales e impositivos, Análisis e interpretación – Casos Prácticos – Formularios" – Ed. Aplicación Tributaria S.A. Bs. As. 2009.

## **Días trabajados**

El art. 152, LCT, dispone que

1) Se consideran como trabajadas: las ausencias por enfermedad inculpable, accidente de trabajo, licencias especiales fijadas por ley o convenio (vacaciones, exámenes, casamiento, nacimiento, etc.), suspensiones económicas, conservación del puesto por enfermedad.

2) No se consideran como trabajadas: las ausencias injustificadas y las suspensiones disciplinarias; tampoco las licencias sin goce de haberes (aunque alguna jurisprudencia sostiene lo contrario), la conservación del puesto por cargos electivos y gremiales ni la situación de excedencia, ya que, en estos casos, el/la trabajador/a deja de prestar tareas por su voluntad.

## **Plazos**

La ley determina que los días son corridos y no hábiles, es decir que deben ser contados todos los días del período respectivo: sábados, domingos, feriados y días no laborables. Esto no obsta a que estatutos especiales y normas convencionales dispongan su cómputo en días hábiles, ya que así se mejora el beneficio del trabajador (art. 8º).

Según lo establecido en el art. 151, LCT, las vacaciones deben comenzar en día lunes o en el siguiente día hábil si este fuera feriado; esto se prescribe para evitar superposición de descansos con distinto fundamento, por ejemplo, con el semanal.

Si el trabajador, debido a su actividad, presta tareas el domingo y, por ende, se le otorga descanso compensatorio durante la semana, las vacaciones comienzan

el día siguiente de aquel en el cual el dependiente gozó de dicho descanso, o en el siguiente día hábil, si es feriado.

Los trabajadores de temporada tienen derecho a 1 día de descanso por cada 20 de trabajo efectivo, según lo dispuesto en el art. 163, LCT (que remite al art. 153, LCT).

### **Acumulación y fraccionamiento**

Está prohibido acumular un período de vacaciones a otro futuro. Lo que permite el art. 164, LCT, es que —existiendo acuerdo de partes— a un período de vacaciones se le acumule la tercera parte de las vacaciones inmediatamente anteriores.

El fraccionamiento —en las condiciones establecidas precedentemente— es una excepción que requiere, necesariamente, que el trabajador goce de un plazo mínimo de descanso (las dos terceras partes de las vacaciones), por lo que puede asumir esta conducta en forma sucesiva.

Por ejemplo, un trabajador que tiene 21 días de vacaciones puede fraccionarlas y dejar 7 días para el período vacacional siguiente, pero se debe tomar, obligatoriamente y en forma continuada, 14 días; no se podría tomar 10 días y dejar 11 para el período siguiente.

### **Período de otorgamiento**

Las vacaciones deben ser gozadas en forma continuada. El empleador tiene la obligación de otorgarlas en un período determinado: entre el 1 de octubre y el 30 de abril del año siguiente.

Entre esas fechas es el empleador quien decide cuándo otorgar las vacaciones; pero debe, necesariamente, otorgarlas por lo menos en una temporada de verano (21 de diciembre a 21 de marzo) cada tres períodos. El período se establece en esa época porque en esta parte del hemisferio coincide con la época estival.

Por alguna característica especial de la actividad de la empresa, puede ocurrir que la época de mayor trabajo coincida con el período fijado por la ley (1 de octubre a 30 de abril). En tal caso, el art.154, LCT, dispone que la autoridad de aplicación (Ministerio de Trabajo), mediante resolución fundada, puede conceder al empleador la autorización para otorgar las vacaciones en otro período distinto al estipulado.

Si los cónyuges trabajan en una misma empresa, el empleador debe otorgar las vacaciones en forma simultánea y conjunta (art. 164, *in fine*, LCT). Si la antigüedad de ambos cónyuges fuese distinta, a fin de preservar el objetivo perseguido —la simultaneidad—, se debe otorgar haciendo coincidir el plazo menor dentro del mayor.

Dado que no resultaría razonable que los trabajadores de temporada gozaran de vacaciones dentro del ciclo de actividad, acotando así en mayor medida el período de prestación, se establece que estos dependientes tienen derecho a 1 día de descanso por cada 20 de trabajo efectivo (art. 153).

### **Omisión de otorgamiento**

El empleador tiene el deber de comunicar por escrito la fecha de inicio de las vacaciones, en principio, con una antelación no menor de 45 días.

Si el empleador no cumple con la obligación de otorgar vacaciones en tiempo y forma, el dependiente tiene derecho a tomar las vacaciones por su cuenta en caso de omisión del empleador de efectuar la comunicación de su comienzo.

### **Retribución**

Las vacaciones deben ser pagadas a su inicio, y el trabajador debe percibir un importe similar al que hubiera correspondido en caso de estar en actividad. Deben ser pagadas el último día de trabajo, a partir del cual el empleador incurre en mora; por ende, no corresponde aguardar al día en que comiencen las vacaciones. Para el cálculo de su pago se computan toda remuneración que el trabajador perciba por trabajos ordinarios o extraordinarios, bonificación por antigüedad u otras remuneraciones accesorias.

Los distintos incisos del art. 155, LCT, se ocupan de diversas situaciones.

- En el caso de tratarse de trabajadores mensualizados (inc. a)], para obtener el valor día se debe dividir el sueldo por 25 y a la suma resultante multiplicarla por los días de vacaciones que le correspondan.
- En el caso de tratarse de *trabajadores remunerados por día* (art. 155, inc. b)], el valor diario es equivalente al importe que le hubiera correspondido percibir al dependiente en la jornada habitual anterior a la fecha del comienzo de las vacaciones. La jornada habitual es la que cumple el trabajador normal y regularmente con cierta constancia en el tiempo.
- En caso de tratarse de trabajadores que perciben remuneraciones variables (art. 155, inc. c]) —trabajadores a destajo o a

comisión—, se divide la totalidad de las remuneraciones variables percibidas en el semestre o en el año (ganancia de un período) por la totalidad de los días que deben considerarse como trabajados, es decir, por el trabajo efectivo al que se le imputa dicha ganancia.

- En el caso de trabajadores a temporada, gozan del descanso anual al finalizar cada ciclo, a razón de un día por cada veinte trabajados, si no hubiesen logrado trabajar la mitad de los días laborables del año.

### **Régimen de las licencias especiales**

Son breves períodos que deben ser abonados por el empleador, y de los cuales el trabajador puede disponer en su beneficio para realizar trámites personales, compartir con sus allegados acontecimientos familiares o para rendir examen en la enseñanza media, terciaria o universitaria.

Los días otorgados son corridos (comprenden hábiles e inhábiles) y pagos, es decir que se trata de una interrupción del débito laboral sin pérdida de remuneración.

El art. 158, LCT, enumera —en forma enunciativa— las licencias especiales del trabajador:

- a) por nacimiento de hijo: 2 días corridos;
- b) por matrimonio: 10 días corridos. En caso de matrimonio entre trabajadores de una misma empresa, el empleador podría denegar la solicitud de la licencia por matrimonio cuando ello afecte notoriamente el normal desenvolvimiento del establecimiento, es decir, por causas funcionales u operativas debidamente acreditadas; esto podría ocurrir en actividades que no admiten interrupción y

en las cuales los cónyuges son esenciales para mantener esa continuidad y la prestación no se puede suplir con otros trabajadores.

c) por fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unido en aparente matrimonio, en las condiciones establecidas en la presente ley: 3 días corridos.

d) por fallecimiento de hijos o de padres: abarca 3 días corridos, uno de los cuales deberá ser hábil (art. 160, LCT). El concepto de "padres" comprende también a los adoptivos, ya que la ley no efectúa ninguna diferencia;

e) por fallecimiento de hermano: 1 día. Se consideran hermanos los bilaterales y unilaterales (art.534 del Cód. Civ. y Com.), y los adoptivos si se dan las condiciones previstas por la ley (art. 535 del Cód. Civ. y Com.), ya que la LCT nada expresa al respecto;

f) para rendir examen en la enseñanza media o universitaria: 2 días corridos por examen (con un máximo de 10 días por año calendario).

En las licencias por nacimiento y por fallecimiento se debe, necesariamente, computar un día hábil cuando estas coincidan con domingos, feriados o días no laborables (art. 160, LCT), tomándose en cuenta días corridos para las demás.

## **Enfermedades y accidentes inculpables**

### **Concepto y alcance**

Las enfermedades y los accidentes de los que se ocupa la LCT (arts. 208 a 213) son los inculpables. Se relacionan con el riesgo genérico de la vida. Se los puede definir como "toda alteración de la salud que impide la prestación del servicio"

(art. 208, LCT); lo trascendente es que la afección que padezca el trabajador — enfermedad o accidente— lo imposibilite de trabajar y que su origen no tenga relación alguna con el trabajo.

Durante el tiempo en que el trabajador no pueda concurrir a trabajar por padecer un accidente o enfermedad inculpable el empleador debe pagar al dependiente la remuneración.

### Computo de los plazos retribuidos

El régimen establecido por la LCT se puede graficar de la siguiente forma, teniendo en cuenta la antigüedad del dependiente —menor o mayor de 5 años— y que tenga o no cargas de familia:

	Plazos de enfermedad retribuidos	Plazo no remunerado
Hasta 5 años de antigüedad	Sin cargas de familia — 3 meses	1 año Vencido, se puede extinguir sin indemnización
	Con cargas de familia — 6 meses	
Más de 5 años de antigüedad	Sin cargas de familia — 6 meses	
	Con cargas de familia — 12 meses	

**Conservación del empleo:** concluidos los plazos de enfermedad retribuidos (3,6 o 12, según el caso), comienza el plazo de reserva de puesto que dura 1 año y en cuyo lapso el empleador solo debe conservar el puesto de trabajo, pero no debe pagarle la remuneración.

**Obligaciones del dependiente:** en caso de sufrir una enfermedad o accidente inculpables el trabajador tiene la obligación de dar aviso al empleador si está imposibilitado de ir a trabajar, y presentar certificado médico.

**Facultades del empleador:** el empleador tiene la facultad de efectuar un control enviando un médico al lugar de residencia del trabajador y este la obligación de someterse a dicho control.

**Despido:** si el empleador despidiese al trabajador durante el plazo de las interrupciones pagas por accidente o enfermedad inculpable, deberá abonar, además d las indemnizaciones por despido injustificado, los salarios correspondientes a todo el tiempo que faltare para el vencimiento de aquella o a la fecha del alta.<sup>9</sup>

## **TAREA: CONTROL DE LIQUIDACIÓN**

### **Auditoria de Recursos Humanos**

#### **Concepto**

La auditoría de RH es el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas. La auditoría es el sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos patrones permiten la evaluación y el control mediante la comparación con los resultados o el desempeño de aquello que se pretende controlar.

---

<sup>9</sup> GRISOLIA, Julio Armando, "Manual de Derecho laboral". Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Abeledo Perrot, 2019.

## **El agente de auditoria de Recursos Humanos**

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y directrices de recursos humanos en las organizaciones. Algunas empresas contratan un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas. El consultor externo puede desarrollar auditoría total o dedicarse de tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y directrices de recursos humanos. Muchas empresas utilizan su propio personal y conforman comités de auditoría que tienen como coordinador al director de recursos humanos. Algunas conforman equipos y contratan un consultor externo para que los oriente.<sup>10</sup>

## **Objetivos de la implementación de la Auditoria de Recursos Humanos**

Los objetivos son muy amplios, como también lo es el campo de gestión en que estos se desarrollan. La Auditoria es una reunión y clasificación de datos que responden a las funciones del DRH, en todo lo concerniente a análisis, estudios y previsiones. Entre algunos objetivos se pueden mencionar:

- Conocimiento de la estructura humana de la organización, a partir del número de sus componentes y sus características;
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo;
- Registros de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización;
- Administración de salarios y planes de incentivos apropiados;

---

<sup>10</sup> IDALBERTO CHIAVENATO “*Administración de Recursos Humanos*” Novena edición.

- Estadísticas de accidentes y bajas laborales;
- Control de presentismo e índice de ausentismo del personal en cada dependencia;
- Índice de rotación del personal y costo laboral insumido;
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y del potencial, y las acciones que a su consecuencia se hayan empleado;
- Análisis y descripción de cada puesto de trabajo o cargo existente en la organización.

El procedimiento a seguir tendrá tres pilares fundamentales:

- La observación de prácticas al personal,
- La comparación de acciones con los patrones correspondientes, y
- La determinación de las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las causas detectadas anteriormente.

### **Niveles de Auditoría de Recursos Humanos**

El alcance de la auditoría de recursos humanos se presenta en tres niveles

<b>Niveles de actividades de dirección</b>	<b>Nivel de Auditoria</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Administración</b>	- Conformidad legal	Conformidad
<b>Gestión</b>	-Aplicación procesos existentes - Coherencia de los procedimientos, con las políticas con otros procedimientos. - Pertinencia de los procedimientos -Existencia y alcance de objetivos	Coherencia
<b>Estrategia</b>	- Coherencia de objetivos y estrategias de RRHH con los generales. - Coste y beneficios de la DRH	Eficacia

## **TAREA: CONTROL Y CARGA DE CAPACITACIONES**

### **Capacitación**

#### **Concepto**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

#### **Principales objetivos de la capacitación**

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados,

aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## **Beneficios de la capacitación**

### **Para la Organización**

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Mejora la relación jefes –subordinados
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajo los costos
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos

### **Para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización**

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto

- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

### **Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales
- Hace viables las políticas de la organización
- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para

trabajar

### **El proceso de capacitación**

#### **Etapa I: Identificación de las necesidades de capacitación**

Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada. Deben realizarse tres tipos de análisis:

- ✓ Analizar a las personas
  - Como realizan el trabajo
  - Averiguar qué aspectos necesitan mejorar

- La organización debe identificar ¿Quién necesita formación y de qué tipo?

Según Dolan se puede realizar de dos formas

1. Descubrir las discrepancias en el rendimiento
2. Determinar las necesidades de formación y desarrollo de los puestos de trabajo

✓ **Analizar las tareas**

Examinar:

- Como se realiza el trabajo
- Cuáles son las funciones o tareas de cada uno de los puestos de trabajo
- Exhaustivo análisis del puesto de trabajo y del perfil profesional deseado para su desempeño.

Esto nos permitirá identificar que puestos necesitan capacitación y de qué tipo.

✓ **Analizar a la organización**

Se va a centrar:

**En la estrategia**

- En la cultura empresarial
- En las metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo
- En la estructura organizacional

La idea es detectar las necesidades de capacitación para toda la organización en su conjunto, teniendo en cuenta los recursos a disposición.

La Alta Dirección debe ser el impulsor de estas actuaciones.

✓ Interpretar al entorno

### **¿Qué es una necesidad de capacitación?**

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades, actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

### **Medios utilizados para detectar necesidades de capacitación**

**Evaluación de desempeño:** A través de ella es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también que niveles de la empresa reclaman atención inmediata.

**Observación:** Debe ser realizada en el sitio de trabajo y permite verificar donde hay evidencias de trabajo ineficiente.

**Cuestionarios:** Investigación mediante cuestionarios y listas de verificación proporcionan evidencias sobre las necesidades de entrenamiento.

**Solicitud de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores son los que solicitan capacitación para su personal.

**Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contacto directo con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubre en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

**Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contacto directo con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubre en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

**Reuniones interdepartamentales:** Discusiones entre los diferentes departamentos acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, etc.

**Examen a los empleados:** Prueba de conocimientos del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas tareas

**Modificación de trabajo:** Siempre que introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**Entrevista de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida.

**Análisis de cargo:** El conocimiento y definición de lo que se quiere en cuanto aptitudes, conocimientos y capacidad, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

## **Tipos de necesidades de capacitación**

**Por discrepancia:** Son aquellas que ya tenemos y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón de carecer de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas.

**Por cambio:** Son aquellas que sucederán por el hecho de que modificamos la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una manera distinta a la que requerirá el proyecto.

**Por incorporación:** Son las que surgen como consecuencia de que el proyecto contempla realizar tareas que actualmente no se están haciendo. Tener en cuenta la resistencia o negación de las personas.

## **Etapas II: Diseño de programas de capacitación**

### **a) Tipo de Formación**

**Según Saa y Ortega**

CRITERIO DE CLASIFICACION	TIPOS DE FORMACION
SEGÚN EL SUJETO	<p>Mejorar el conocimiento, habilidades y actitudes concretas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una persona</li> <li>• Un grupo particular</li> <li>• Todos los empleados en general</li> </ul>
SEGÚN EL OBJETO	<p>La formación pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoger al empleado darle a conocer su función dentro de la organización</li> <li>• Actualizar sus competencias</li> <li>• Adquirir nuevas para afrontar cambios</li> </ul>
SEGÚN EL CONTENIDO	<p>El contenido del programa de formación debe ser coherente con el grado de aprendizaje.</p> <p><b>Primer nivel:</b> aprender conocimientos básicos del área y el lenguaje, los conceptos y las relaciones(saber).</p> <p><b>Segundo nivel:</b> desarrollar habilidades para trabajar en un área concreta(poder).</p> <p><b>Tercer nivel:</b> adquirir experiencia suficiente para completar y mejorar las habilidades ya desarrolladas(querer).</p>

<b>SEGÚN LA PERIODICIDAD</b>	<p>Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Programas ocasionales, en los que se intenta subsanar una necesidad concreta.</li><li>• Programas permanentes ,donde se resuelven necesidades de forma continuada dando retroalimentación respecto al aprendizaje.</li></ul>
------------------------------	---

**b) Público objetivo de formación**

La decisión de a quien formar y a cuantos en cada caso estará determinada por las necesidades de formación identificadas.

**c) Formadores**

Pueden ser una o más personas, que pueden o no formar parte de la organización. La elección del formador dependerá muchas veces de donde se lleve a cabo el programa y que habilidades se enseñen.

### Relación de los formadores según su procedencia

Formadores internos	Formadores externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervisores inmediatos</li> <li>-Compañeros de trabajo</li> <li>-Personal de recursos humanos</li> <li>-Especialistas en otras áreas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesores externos</li> <li>-Asociaciones comerciales o federaciones de empresarios</li> <li>-Cuerpo docente de las universidades</li> <li>-Empresas especializadas en formación</li> </ul>

#### d) Grado de aprendizaje

Los programas deben tener un contenido coherente con las habilidades que van a enseñarse

### Clasificación de los grados de aprendizaje (Dolan)

#### Según el grado de aprendizaje de habilidades

**Inferior:** se adquiere un conocimiento básico del área y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones.

**Medio:** Desarrollo de habilidades y destrezas para trabajar en un área concreta.

**Alto:** Alcanzar altos niveles de competencia de uso, adquiriendo experiencia complementaria y mejorando las habilidades ya desarrolladas.

#### Según categorías de aprendizaje

**Destrezas básicas:** gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura.

**Habilidades interpersonales:** Capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, de negociación, de cuestiones jurídicas, etc.

**Habilidades integradoras y conceptuales:** Normalmente son para la alta dirección, requiere capacidad de planificación, conocimientos sobre diseño organizativo, establecimiento de políticas, etc.

### **Etapa III: Implantación de programas de formación**

#### **a) Lugar de formación:**

##### **En el puesto de trabajo**

- ✓ Supone aprendizaje por el uso o la práctica
- ✓ Trata de enseñar destrezas básicas
- ✓ Transferencia de aprendizaje
- ✓ Retroalimentación inmediata

##### **Fuera del puesto de trabajo: Ya sea dentro o fuera de la empresa**

- ✓ Adquirir habilidades conceptuales e integradas a través de cursos, simulaciones, casos de estudio, formación en aulas.
- ✓ No interfiere en el desarrollo normal de trabajo.
- ✓ Puede no responder a las necesidades reales de la organización.

#### **b) Métodos y medios de formación**

##### **Métodos en el lugar de trabajo y en el puesto de trabajo**

- ✓ Enseñanza directa
- ✓ Aprendiz
- ✓ Prácticas/Ayudantes

- ✓ Rotación de puestos
- ✓ Preparación/Tutoría

### **Métodos en el lugar de trabajo y fuera del puesto**

- ✓ Instrucción programada
- ✓ Cintas de video
- ✓ Video interactivo/enseñanza por computadora

### **Métodos fuera del lugar de trabajo**

- ✓ Clases/Cursos regalados
- ✓ Conferencias/Grupos de debate
- ✓ Estudios de casos
- ✓ Simulación
- ✓ Representación de papeles (roles playing)

### **Etapas IV: Evaluación de los programas de formación**

**1) Reacción:** Se analiza si se ha producido un cambio que sea debido a la formación y si el cambio permite el logro de los objetivos. Se suelen usar cuestionarios, encuestas, entrevistas en grupos.

**2) Aprendizaje:** Se analiza en qué medida los empleados han aprendido con los programas de formación ¿han adquirido los conocimientos y habilidades planificadas? Se suelen usar exámenes, debates y estudios de caso.

**3) Conducta:** Se analizan los cambios de comportamiento en el trabajo que son consecuencia de la formación.

**4) Rendimiento:** Se analizan si se han observado resultados tangibles, por ejemplo, respecto a la productividad, mejora de la calidad, ahorros de tiempos del trabajador como consecuencia de la formación este caso lo que se mide es el efecto de la formación en el departamento o grupo al que pertenece el empleado y como afecta al desempeño de las distintas funciones.

**5) Impacto:** Se trata de analizar los efectos de la formación de la empresa, en cuanto a la productividad, beneficios y desarrollo y evolución de la organización.

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el **INICIO** de un programa de capacitación, **DURANTE** y al **FINALIZAR** el mismo.

## **TAREA: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL. APOYO A LOS COLABORADORES.**

### **Clima laboral**

#### **Concepto**

Según Chiavenato (2000) el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

## **Características de clima laboral**

Es una configuración particular de variables situacionales en un período acotado de tiempo. Tiene una connotación de continuidad, pero no de permanencia como la cultura. El clima y la cultura tienen fuerte interdependencia, pero el clima es situacional. O sea que se da ante la presentación de cierto cruce de variables que lo estructuran. El clima puede mejorar después de una intervención bien hecha. Está determinado por características personales del personal y por realidades de gestión, físico ambientales y sociales de la organización.

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

**1. Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

**2. Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**3. Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

**4. Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo

**5. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**6. Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**7. Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

**8. Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

**9. Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**10. Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

**11. Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

### **Encuesta de clima laboral**

Dado el carácter colectivo del clima laboral, la herramienta más importante para conocerlo es la encuesta de clima. Realizar una encuesta de clima tiene un doble efecto sobre la organización:

- Comunica a los trabajadores el interés de la dirección por sus opiniones.
- Permite detectar posibles insatisfacciones y climas negativos con el fin de emprender medidas correctoras.

Esta sirve para medir la percepción tanto positiva, como negativa de los/las colaboradores/as en relación a las condiciones que se encuentra en la organización para desempeñar su trabajo y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, carga laboral, etc.).

### **Objetivo**

Identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los/la colaboradores/as tienen dentro de la institución y la institución sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que

determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los/las colaboradores/as/a, como en la estructura organizacional.

### **Condiciones básicas para las encuestas de clima laboral**

Para llevar a cabo una encuesta laboral con éxito, debes asegurarte de cumplir las siguientes condiciones:

- La encuesta debe realizarse de manera **anónima**.
- Las disposiciones relativas a la **protección de datos** deben respetarse.
- La **comprensibilidad** del cuestionario para todos los encuestados debe comprobarse.

### **Metodología**

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que, de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción

definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

En general, las encuestas de clima laboral las lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos de la empresa. Básicamente, el proceso puede dividirse en las siguientes fases:

- **Definición de los objetivos:** En primer lugar, es importante determinar cuáles son las intenciones de la encuesta de clima laboral, lo que no sólo es útil para la fase posterior de elaboración del cuestionario, sino que también favorece la transparencia dentro de la empresa. Una encuesta a los empleados es exitosa si se realiza para todos los encuestados en el marco de unos objetivos claramente definidos.

- **Preparación del cuestionario:** Las preguntas se basan en los objetivos de la encuesta, tanto en lo que respecta al contenido como a la formulación. En el caso de que exista una encuesta anterior, se debe considerar la posibilidad de utilizar las preguntas de la última ronda. Esto permite una comparación entre los resultados anteriores y los actuales.

Las preguntas o afirmaciones de la encuesta describen hechos particulares de la organización sobre los cuales los empleados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo, marcando la respuesta que más se aproxima a la realidad desde su punto de vista (percepción). Las afirmaciones no deberían ser ambiguas y propender a expresiones claras de aprobación o rechazo. Se pueden combinar aspectos positivos y negativos en forma intercalada para no facilitar una tendencia estadística. Las preguntas pueden ser totalmente cerradas, debiendo el entrevistado responder entre 2 opciones o tener alternativas en una escala de gradación continua. Se estima el grado de confiabilidad y validez de la escala para cada pregunta. Ejemplos para cada afirmación:

1. Nunca
2. Pocas Veces
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

- **Recolección de datos:** Una vez el cuestionario está listo, la encuesta a los empleados puede comenzar. Para ello, los cuestionarios se entregan a todos los empleados o a aquellos empleados de departamentos seleccionados, dándoles explicaciones y consejos para completarlos correctamente.

- **Evaluación y análisis:** Una vez finalizada la recolección de todos los cuestionarios, estos deben ser evaluados rápidamente para determinar la situación actual de la empresa. Según la estructura del cuestionario, existen varios métodos adecuados para ello.

## **TAREA: COLABORACIÓN CON SECTOR DE MEDICINA LABORAL**

### **Medicina laboral**

#### **Concepto**

La O.M.S. (Organización Mundial de la salud) define a la salud ocupacional como: ***“actividad multidisciplinaria, dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y control de enfermedades y accidentes y eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo”.***

De esta manera, las empresas, a través del departamento de medicina laboral, utilizan recursos como, el control de ausentismo en domicilio, en consultorios propios del departamento de medicina laboral, y exámenes en salud que pueden ser pre ocupacionales para establecer la aptitud de los postulantes a los distintas tareas a desarrollar en las empresas, periódicos como método de control del buen estado de salud de la población trabajadora, post ocupacionales que establecen el estado del dependiente en el momento de la desvinculación con la empresa y post ausencia prolongada que sirve para establecer el estado de salud y aptitud del empleado luego de una ausencia medianamente prolongada por algún tipo de dolencia.

Cabe señalar que la ley 19.587 de higiene y seguridad en el trabajo obliga a las empresas a realizar los exámenes pre ocupacionales y periódicos correspondientes a su personal en función de las tareas que ocupan y sus respectivos riesgos, responsabilizando de la realización de los mismos al empleador.

### **Objetivos**

- A)** Atender la salud de los trabajadores en el ambiente laboral y lo correspondiente a los ambientes familiar y comunitario.
- B)** Prevenir los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en sus actividades laborales.
- C)** Limitar y reparar los daños a la salud de los trabajadores, con los recursos y avances científicos, tecnológicos y legales disponibles.

### **Funciones básicas**

- Atención a la salud de los trabajadores
- Prevención de los riesgos laborales para la salud de los trabajadores.
- Organización de los primeros auxilios.
- Atención médica de primer contacto.
- Control de la atención médica a los trabajadores.
- Rehabilitación para el trabajo.
- Compensación de los daños a la salud de los trabajadores.
- Organización de la respuesta médica a emergencias.
- Educación en Medicina del Trabajo y capacitación en Salud en el Trabajo. Investigación en Medicina del Trabajo.
- Administración de servicios de salud.

### **Declaración o principios**

**Primera:** La Medicina del Trabajo debe entender al trabajador como el ser humano integral e indivisible en ejercicio de sus capacidades y atributos, inserto en un contexto cultural, social, histórico y material, que determina su estilo de vida y las características particulares del proceso salud– enfermedad.

**Segunda:** La Medicina del Trabajo en la práctica, debe privilegiar las intervenciones anticipatorias y preventivas, para preservar la salud y aptitud de los trabajadores, como expresión de equidad y de compromiso social.

**Tercera:** La Medicina del Trabajo, ante los profundos cambios organizacionales, tecnológicos y de procesos que experimenta el mundo del trabajo, debe ratificar su vocación humanista, sin perjuicio de sus contribuciones a la productividad y el desarrollo económico.

**Cuarta:** La práctica de la Medicina del Trabajo requiere de profesionales comprometidos, constantes en la actualización de sus competencias, rigurosos en la aplicación de los procedimientos de la especialidad, seguros en la información y objetivos en la toma de decisiones.

**Quinta:** El ejercicio de la Medicina del Trabajo debe caracterizarse por la solidaridad con la salud de los trabajadores, lealtad con la organización y una actitud permanente de servicio hacia las agrupaciones representativas de trabajadores y de empleadores, las instituciones de educación superior, de las autoridades de la materia y de la sociedad en general.

### **Exámenes médicos**

#### **EL SUPERINTENDENTE DE RIESGOS DEL TRABAJO RESUELVE:**

##### **Artículo 1º — Exámenes médicos en salud.**

Establece que los exámenes médicos en salud incluidos en el sistema de riesgos del trabajo son los siguientes:

1. Pre ocupacionales o de ingreso;
2. Periódicos;
3. Previos a una transferencia de actividad;
4. Posteriores a una ausencia prolongada, y
5. Previos a la terminación de la relación laboral o de egreso.

### **Exámenes pre ocupacionales:**

Los exámenes pre ocupacionales o de ingreso tienen como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo. Servirán, asimismo, para detectar las patologías preexistentes y, en su caso, para evaluar la adecuación del postulante —en función de sus características y antecedentes individuales— para aquellos trabajos en los que estuvieren eventualmente presentes los agentes de riesgo determinados por el Decreto N° 658 de fecha 24 de junio de 1996.

### **Exámenes periódicos**

Los exámenes periódicos tienen por objetivo la detección precoz de afecciones producidas por aquellos agentes de riesgo determinados por el Decreto N° 658/96 a los cuales el trabajador se encuentre expuesto con motivo de sus tareas, con el fin de evitar el desarrollo de enfermedades profesionales.

### **Exámenes previos a la transferencia de actividad**

Los exámenes deberán efectuarse antes del cambio efectivo de tareas.

Es obligatoria la realización de exámenes previos a la transferencia de actividad toda vez que dicho cambio indique el comienzo de una eventual exposición a uno o más agentes de riesgo determinados por el Decreto N° 658/96, no relacionados con las tareas anteriormente desarrolladas. La realización de este examen será, en este supuesto, responsabilidad del empleador.

### **Exámenes posteriores a ausencias prolongadas**

Los exámenes posteriores a ausencias prolongadas tienen como propósito detectar las patologías eventualmente sobrevenidas durante la ausencia. Estos exámenes tienen carácter optativo, pero solo podrán realizarse en forma previa al reinicio de las actividades del trabajador.

### **Exámenes previos a la terminación de la relación laboral o de egreso**

Los exámenes previos a la terminación de la relación laboral o de egreso tendrán como propósito comprobar el estado de salud frente a los elementos de riesgo a los que hubiere sido expuesto el trabajador al momento de la desvinculación. Estos exámenes permitirán el tratamiento oportuno de las enfermedades profesionales al igual que la detección de eventuales secuelas incapacitantes.

Los exámenes de egreso tienen carácter optativo. Se llevarán a cabo entre los DIEZ (10) días anteriores y los TREINTA (30) días posteriores a la terminación de la relación laboral.

### **Resultados de los exámenes posibles según la ley**

**APTITUD:** Toda persona es apta para el trabajo a condición que no se encuentre enferma al momento del examen. En ese caso, como condición previa, deberá tratarse, compensarse y/o curarse. Hablamos de compensación y no de curación porque hay muchas enfermedades que no se curan tales como diabetes, hipertensión arterial, gota, Etc.

**APTITUD LABORAL:** se debe evaluar la tarea propuesta en relación a la capacidad psicofísica del futuro trabajador. No es recomendada por ejemplo que,

una persona, con antecedentes de hipertensión arterial e infarto de miocardio, realice tareas de fuerza, como así tampoco una persona que sufre, asma bronquial, desarrolle tareas donde puede haber partículas o humos ambientales.

**APTITUD CON PREEXISTENCIAS (CONDICIONADO):** Son patologías congénitas o bien que vamos adquiriendo con el transcurrir de nuestra vida, como ejemplo podemos observar secuelas de fracturas, lesiones en columna, lesiones auditivas, etc. Estas preexistencias al momento del examen pueden ser causa de disminución de la capacidad laborativa en relación a la tarea propuesta, o bien fuente de futuros conflictos médicos legales (reclamos por traumas acústicos, por lesiones oculares, por lesiones articulares, etc.) por lo que deben ser debidamente detalladas.

**NO APTO:** Son pacientes que por patologías, lesiones o secuelas de enfermedades o accidentes tienen limitaciones orgánicas que les hacen imposible la labor en las circunstancias en que está planteada dentro de la empresa, que, por sus condiciones físicas, no le permitirían el desarrollo normal de las labores. En estos casos es indispensable emitir un concepto claro y fundamentado, que defina las causas por las cuales no hay aptitud.

**FUTURO DESEMPEÑO LABORAL:** Este tópico es el que más expectativas genera sobre todo ante la presencia de preexistencias, ya que, ante las mismas, se da en suponer que en el mediano plazo pueden influir en forma negativa en la capacidad laborativa de un trabajador. Esto no es así ya que, justamente, este tipo de exámenes está destinado a preservar la salud del trabajador, dictaminando

previamente si la tarea propuesta, es la adecuada para no deteriorar su salud por motivos laborales.

## **TAREA: CONFECCIÓN DE INFORME INDICADOR DE VACUNADOS COVID-19**

### **Coronavirus**

Según la OMS, la enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2.

La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentarán una enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperarán sin requerir un tratamiento especial. Sin embargo, algunas enfermarán gravemente y requerirán atención médica. Las personas mayores y las que padecen enfermedades subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de desarrollar una enfermedad grave. Cualquier persona, de cualquier edad, puede contraer la COVID-19 y enfermar gravemente o morir.

La mejor manera de prevenir y ralentizar la transmisión es estar bien informado sobre la enfermedad y cómo se propaga el virus. Protéjase a sí mismo y a los demás de la infección manteniéndose a una distancia mínima de un metro de los demás, llevando una mascarilla bien ajustada y lavándose las manos o limpiándolas con un desinfectante de base alcohólica con frecuencia. Vacúnese cuando le toque y siga las orientaciones locales.

El virus puede propagarse desde la boca o nariz de una persona infectada en pequeñas partículas líquidas cuando tose, estornuda, habla, canta o respira.

Estas partículas van desde gotículas respiratorias más grandes hasta los aerosoles más pequeños. Es importante adoptar buenas prácticas respiratorias, por ejemplo, tosiendo en la parte interna del codo flexionado, y quedarse en casa y auto aislarse hasta recuperarse si se siente mal.

### **RRHH en tiempos de COVID**

Tomando en cuenta que el activo más valioso de su empresa es el personal, el departamento de Recursos Humanos puede ser un aliado estratégico frente a esta crisis.

Los principales retos a los que deben enfrentarse los departamentos de Recursos Humanos se pueden agrupar en cuatro grandes bloques:

#### **Salud y bienestar**

El primer reto al que se tienen que enfrentar es el de **garantizar la Salud física y mental** de los trabajadores durante esta situación excepcional.

- **Establecer protocolos** basados en los consejos de las autoridades locales y nacionales.
- Proporcionar información sobre los **planes de acción** y de la situación de la empresa.
- Proporcionar información sobre el **estado de salud de la plantilla** en general.
- Identificar los riesgos en el lugar de trabajo y **reforzar las medidas de seguridad** y salud.
- Monitorear y **seguir los consejos de las autoridades** locales y nacionales, y brindar información crítica a la fuerza laboral.

- Informar a los trabajadores sobre **cómo proceder en el caso de que aparezcan síntomas**, cómo identificarlos y cómo comunicarse con la empresa en estos casos.

En definitiva, mantener una **comunicación fluida** desde el primer momento con el fin de generar un clima de confianza que sirva para minimizar el aislamiento, la incertidumbre y el estrés, propios de la situación excepcional que se está viviendo.

### **Tecnológico**

El confinamiento ha puesto en evidencia las carencias tecnológicas de las empresas. El **teletrabajo** y la **gestión de las comunicaciones**, sin poner en riesgo la seguridad de la empresa, se convierten en dos grandes retos para los departamentos de RRHH. Tanto las empresas como los trabajadores se han visto obligados a adoptar esta modalidad de trabajo de manera improvisada y sin una preparación ni planificación previa. Las herramientas digitales, son claves para mantener la comunicación y la productividad.

### **Gestión**

El confinamiento y el teletrabajo obliga a los departamentos de RRHH a reorganizarse y utilizar nuevos métodos que permitan realizar la gestión de los empleados en remoto. La tarea no es fácil y requiere un cambio de mentalidad por ambas partes. La gestión del cambio debe basarse en una relación de confianza.

En un contexto de crisis **la comunicación es clave**. El éxito radica en escoger qué se comunica, cómo y cuándo. Entender que las preocupaciones de los trabajadores en el contexto actual son la salud y la situación económica ayudará a

generar un clima de calma y confianza que ayudará a incrementar la productividad y la eficiencia.

Para minimizar los efectos del aislamiento y evitar la desconexión de los empleados, el uso de herramientas digitales juega un papel determinante; chats, videoconferencias, plataformas para reuniones, programas de gestión de proyectos, soluciones para almacenar y compartir información... facilitarán la comunicación interna y la gestión del cambio.

### **Económico**

El impacto económico de la crisis del COVID-19, obliga a las empresas y por lo tanto a los departamentos de RRHH a tomar medidas de reducción de costes que permitan garantizar la continuidad de la empresa. En el caso de los responsables de RRHH, el objetivo es conseguir reducir los costes laborales sin reducir los puestos de trabajo.

### **COVID-19 - Covid positivo y contactos estrechos: regreso al trabajo**

#### **Covid Positivo**

Si tuviste diagnóstico de Covid positivo, no recibiste las vacunas o tenés incompleto el esquema de vacunación y no necesitaste internación:

- Te reincorporas al trabajo a los 10 días contados desde la fecha de inicio de los síntomas. Si no tuviste síntomas, a los 10 días contados desde la fecha del diagnóstico.
- No es necesario que presentes el resultado de test negativo ni certificado de alta.

Si tuviste diagnóstico de Covid positivo, completaste el esquema de vacunación o recibiste la dosis de refuerzo hace menos de 5 meses y no necesitaste internación:

- Te reincorporas al trabajo a los 7 días contados desde la fecha de inicio de los síntomas. Si no tuviste síntomas, a los 7 días contados desde la fecha del diagnóstico. Durante los 3 días siguientes tenés que cumplir estos cuidados especiales:

- no concurrir a eventos masivos, ni a reuniones sociales,
- utilizar barbijo en forma permanente en ambientes cerrados o abiertos donde haya otras personas,
- mantener la distancia,
- ventilar los ambientes de manera continua y
- extremar los cuidados ante la presencia de personas con factores de riesgo.

- No es necesario que presentes el resultado de test negativo ni certificado de alta.

### **Contactos estrechos**

Si sos contacto estrecho de un caso con Covid positivo, no tenés síntomas y completaste el esquema de vacunación hace menos de 5 meses o tuviste Covid en los últimos 90 días:

- Podés reincorporarte al trabajo de acuerdo con las recomendaciones de tu jurisdicción y:

- Cumplir al máximo las medidas preventivas: usar barbijo y tener ventilación cruzada permanente en los ambientes.
- Controlar todos los días si tenés síntomas.
- Se sugiere que te hagas test diagnóstico entre el tercer y quinto día.

Si sos contacto estrecho de un caso con Covid positivo, no tenés síntomas, tenés el esquema de vacunación completo con el refuerzo y pasaron más de 14 días de la última aplicación:

- Podés reincorporarte al trabajo de acuerdo con las recomendaciones que haya en tu jurisdicción y:
  - Cumplir al máximo las medidas preventivas: usar barbijo y tener ventilación cruzada permanente en los ambientes.
  - Controlar todos los días si tenés síntomas.

### **COVID-19 - Inasistencia al trabajo**

Los trabajadores y trabajadoras tienen justificada la inasistencia a su trabajo el día que se aplican la vacuna contra el COVID.

La inasistencia por aplicación de la vacuna contra el COVID no produce pérdida o disminución del salario ni de premios.

### **COVID-19 -Vacunación**

Las oficinas responsables de recursos humanos de cada jurisdicción deberán solicitar a las y los trabajadores el Certificado de Vacunación, al cual podrán acceder desde la aplicación Mi Argentina.

Los que optaron por no vacunarse deberán actuar de buena fe dirigiéndose al Departamento de Sanidad (o su equivalente en cada Organismo), a fin de obtener información sobre la vacuna.

Si continúan con la decisión de no vacunarse deberán firmar una Declaración Jurada, expresando los motivos de su decisión y comprometiéndose a tomar todos los recaudos necesarios para evitar los perjuicios que su decisión pudiere ocasionar al normal desempeño del equipo de trabajo y debe cumplir también con sus prestaciones en modalidad presencial.

***“Es en la crisis donde nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias” Albert Einstein.***

## **TAREA: APOYO ADMINISTRATIVO**

Son tareas de asistencia y acompañamiento a las actividades normales que desarrolla una organización. Por lo tanto, son fundamentales para un funcionamiento eficaz de la misma.

### **¿Qué aptitudes son necesarias para ser un/a asistente administrativo/a?**

- ✓ Contar con capacidad de análisis.
- ✓ Habilidad para resolver conflictos.
- ✓ Ser una persona honesta, discreta e íntegra.
- ✓ Contar con habilidades de comunicación, atención al cliente, vocación de servicio y liderazgo.

- ✓ Tener conocimiento sobre el funcionamiento de los recursos habituales de una oficina (computadora, fotocopiadora, escáner, etc.).

- ✓ Manejar el paquete de office básico (Word, Excel, Power Point) instalado generalmente en cualquier computadora.

**Las funciones de un/a asistente administrativo/a son:**

- ✓ Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes, tanto entrantes como salientes, además de encargarse de la agenda general.

- ✓ Interactuar con clientes y atender consultas.

- ✓ Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos.

- ✓ Realizar fotocopias.

- ✓ Solicitar suministros y acordar el mantenimiento o reparación de los equipos de oficina.

- ✓ Organizar reuniones y encargarse de la logística.

- ✓ Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.

- ✓ Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.

# CAPITULO 3

## DESCRIPCION DE TAREAS DESARROLLADAS

En este capítulo describiré cada una de las tareas realizadas durante la práctica profesional, respetando el acuerdo de confidencialidad con la empresa.

<b>Apellido y Nombre del Estudiante</b>	López ,Erika Macarena
<b>DNI</b>	41.021.333
<b>Supervisor/ a cargo en la Organización</b>	Abraham Emanuel Mir
<b>Función/Puesto que ocupa</b>	Jefe de RRHH

**Función específica de la organización:** Compañía Cervecerías Unidas S.A (CCU) es una empresa multicategoría de bebestibles, con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay.

**Dirección:** Dr. A. Güemes 1253, Salta.

**Fecha de inicio de la actividad:** 17 de junio de 2021.

**Fecha de finalización de la actividad:** 17 de septiembre de 2021.

### Objetivos propuestos:

- Fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos de la formación profesional de recursos humanos asimilados durante los años de carrera universitaria.
- Desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el mejor desempeño de las actividades laborales en circunstancias reales.

- Comprender los aspectos relacionados con el funcionamiento del departamento de recursos humanos.
- Desempeñar las tareas con dedicación, responsabilidad y confidencialidad de manejo de información.
- Desarrollar una actitud crítica y la capacidad de tomar decisiones.
- Cumplir con las indicaciones de quienes estén a cargo de la supervisión y control de las tareas.
- Realizar las tareas con plena sujeción de las normas internas de CCU, tanto en lo referido a aspectos técnicos como de relaciones humanas.
- Aplicar mis conocimientos y habilidades como profesional de Recursos Humanos para aportar valor a CCU.

### **ACTIVIDADES:**

El 17 de junio de 2021 inicio la práctica profesional en CCU, al ingresar a la empresa, el guardia de seguridad era el responsable de registrar tanto el ingreso como egreso, para llevar el correspondiente control de las horas acordadas con la Universidad Católica de Salta, no pudiendo ser de más de cuatro horas diarias de lunes a viernes. El horario de entrada era a las 9:00 hs y la jornada finalizaba a las 13:00 hs.

El primer día de la práctica profesional se realizó el proceso de inducción con los responsables del área de Recursos Humanos, Abraham Emanuel Mir y Catalina

Gómez Ledesma, donde se dio a conocer el funcionamiento del área de RRHH en CCU, cuál es el desempeño deseado y objetivo de la práctica profesional.

Como parte del procedimiento de integración se realizó una reunión, con Vilma Beatriz Vilte, Jefe de Calidad, Ambiente y SGI, y Rafael López, Jefe de SySO. También se efectuó la entrega de los elementos de trabajo (zapatos de seguridad).

Luego se designó la oficina y la computadora, con el usuario de Gmail de la empresa, el cual debía ser revisado diariamente.

A lo largo de la práctica profesional se dignaron las siguientes tareas:

**Tarea: Armado de Legajo**

Debido a la situación sanitaria actual, surgió la necesidad de armar los legajos médicos de los empleados. La primera tarea consistía en revisar cada uno de los legajos de personal y separar aquella documentación de Medicina Laboral como:

- ✓ Certificados médicos.
- ✓ Exámenes médicos pre ocupacionales, periódicos.
- ✓ Informes de accidente de trabajo o enfermedad profesional

(Toda documentación de la ART).

- ✓ Copia de carnet de vacunación COVID.
- ✓ Certificados por donación de sangre, entre otros.

Luego la documentación, era archivada en una carpeta colgante, junto con el Apellido y nombre y N° de legajo de cada empleado. Una vez finalizada esta tarea, se realizaban dos tipos de control para saber cuáles eran los legajos médicos ya finalizados:

**1. Planilla en formato papel:** Donde había que completar los siguientes datos

NºLEG	Apellido y Nombre	Fecha de realización	Firma del enfermero

**2. Planilla en Excel**

En el documento de Excel ya estaban cargados la información de los empleados, solo se debía completar la fecha de realización y marcar aquellos empleados que ya contaban en el Legajo Medico.

Una vez que se cargaron los datos, se entregaban los legajos médicos al enfermero de la Planta, que debía controlar si la cantidad de legajos y los datos eran correctos, una vez comprobado esto, firmaba la planilla y guardaba los legajos médicos en el fichero de la oficina de enfermería.

El armado de legajos médicos se trataba de una tarea diaria, a la par de esta labor, se archivaba y controlaba los legajos personales que contenían la siguiente información:

- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Alta de AFIP(constancia)
- ✓ Baja de AFIP(constancia)
- ✓ Certificado de CUIL
- ✓ Fotocopia de DNI
- ✓ Conflicto de intereses
- ✓ Comunicación de licencia (vacaciones/especiales)

- ✓ Comodato por entrega de elementos de trabajo
- ✓ Prestamos cancelados
- ✓ Sanciones disciplinarias
- ✓ Solicitud de prestamos
- ✓ Permisos gremiales
- ✓ Imp. a las ganancias
- ✓ Comunicación de fin de temporada
- ✓ Modificaciones contractuales
- ✓ Check List de ingreso
- ✓ Solicitud de ingreso afiliados a la obra social
- ✓ Seguro colectivo de vida obligatorio
- ✓ Curriculum Vitae
- ✓ Informe psicolaboral
- ✓ Charlas 5 min.
- ✓ Adelantos de sueldos
- ✓ Liquidaciones finales
- ✓ Código de ética

### Tarea: Cartelería

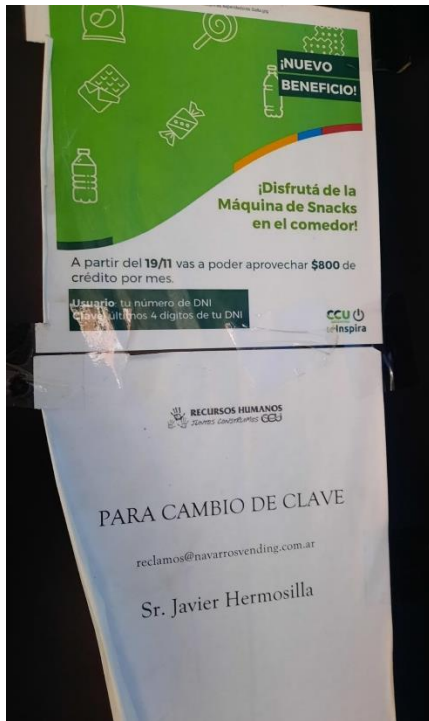
El **cartel del menú del día** era una tarea diaria, que se ejecutaba antes de las 11 hs., en un documento de Word con un diseño y formato ya establecido.

El plan de alimentación era planificado mensualmente por la Lic. en Nutrición, Judith Vega, con el objetivo de cuidar la salud de los trabajadores, también brindaba asesoramiento a los empleados.

El menú saludable podía sufrir modificaciones, es por ello, que todos los días había que dirigirse al área de cocina para consultar el menú definitivo del día. Una vez armado el cartel era colocado en los paneles del comedor.



También se renovó la cartelería de la máquina de snack, para que los empleados puedan reclamar aquellos problemas o realizar consultas que se presenten.



Otro tipo de cartelería que se colocó en distintos puntos de la empresa fue para el “Stop Day”, donde se dio apoyo generando distintos tipos de contenidos multimedia (fotos, videos). El evento tenía como objetivo:

- ✓ **Comunicarse** eficientemente con todos los niveles.
- ✓ Mostrar los resultados y avances de la **gestión**.
- ✓ **Comunicar** en donde se encuentra y hacia dónde se dirige la organización.

En relación al desarrollo de las personas y de la organización, el Jefe de RRHH, dio reconocimiento a los empleados por su trabajo, presentó el proyecto “Pasión por la mejora”, y comunicó cuáles serán los siguientes pasos como:

- ✓ Apoyar el proceso de capacitaciones al personal
- ✓ Aumentar las instancias de comunicación y charlas

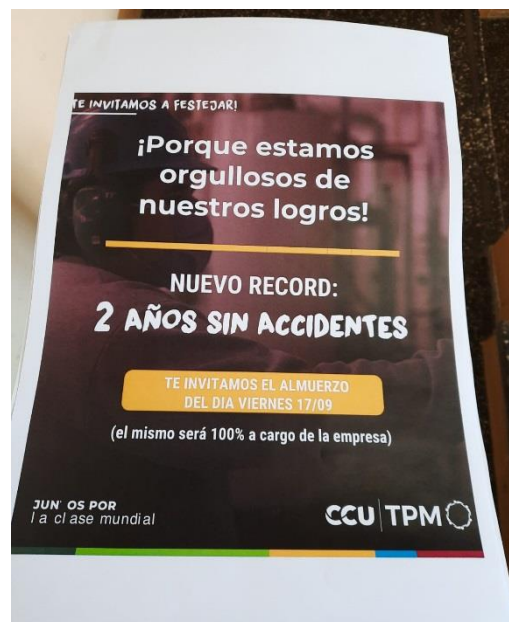
- ✓ Continuar reconociendo los logros de planta
- ✓ Acompañar el uso de las herramientas de mejora por parte de la operación

Participaron Jefes de áreas Como SySO, Calidad, RRHH, Operaciones y el Supervisor de Mantenimiento.

También se colocaron carteleras de:

- Encuesta de clima laboral
- Cartel de 2 años sin accidentes en la planta, donde se invitaba a los trabajadores a un almuerzo a cargo de la empresa

Ambos carteles demostraban el compromiso y reconocimiento de CCU con los empleados.



### **Tarea: Colaboración en armado y carga de fichada**

Al 25 de cada mes, se realizaba la bajada de la fichada de los siguientes sectores:

- ✓ Almacén
- ✓ Elaboración
- ✓ Envasado
- ✓ Laboratorio
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Movimiento interno
- ✓ Mensualizados /Fuera de convenio

De forma manual se controlaba el horario de entrada, salida, horas extras, nocturnas, inasistencias por enfermedad, accidentes, feriados, licencias, permisos gremiales, licencia gremial, ART, vacuna COVID de cada empleado.

A partir de este control se obtenía la cantidad de horas efectivamente trabajadas de cada trabajador de la planta, el presentismo y las llegadas tardes.

Finalmente, cada fichada debía ser enviada vía mail a los Supervisores de las distintas áreas para su verificación.

### **Tarea: Archivo**

La empresa cuenta con un sector en la planta donde se archiva documentación de suma importancia, como Libros Ley de años anteriores, novedades y fichadas de distintos semestres, legajos personales que ya se desvincularon de la empresa, entre otros.

Se debe ingresar con el calzado adecuado. Se asistió al archivo para:

- Organizar documentación para poder acceder rápidamente a la información que contienen y ahorrar tiempo.
- Optimizar el espacio disponible instalación.
- En caso de pericias laborales, se escaneaban los Libros Ley
- ✓ Primera y última hoja.
- ✓ Hoja donde se encuentre la información de la persona solicitada.

### **Tarea: Carga de novedades de liquidación**

El proceso de liquidación de remuneraciones comenzara al ingresar las novedades de liquidación pertinentes al mes de curso. Sintéticamente dichas novedades consisten en:

- ✓ Licencias varias
- ✓ Horas trabajadas
- ✓ Descuentos varios
- ✓ Incentivos /Bonos
- ✓ Variaciones Salariales

Se carga las novedades de los empleados mensualizados y los operarios (por hora), de forma manual en un libro de Excel, de la siguiente manera:

<b>Legajo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Cantidad</b>

A lo largo del mes se realiza:

### **Carga de Vacaciones y Permisos Gremiales**

Una vez que el empleado y su supervisor inmediato firma la comunicación de licencia y el permiso gremial (que debe estar firmado por el representante sindical), se procede a cargar en un Libro de Excel los siguientes datos:

<b>NºLeg</b>	<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Área/Sector</b>	<b>Concepto</b>
<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Cant.dias</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Anticipo</b>

También se cargan los datos en las fichas de vacaciones de cada empleado que contiene la siguiente información:

- Apellido y Nombre
- Legajo
- Fecha de ingreso
- Antigüedad
- Sector

<b>Periodo</b>	<b>Cant.dias</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Total días</b>	<b>Pendientes</b>
----------------	------------------	--------------	--------------	-------------------	-------------------

Esta ficha me permitirá llevar un control de la licencia anual ordinaria de cada empleado, de su antigüedad en la empresa, por ende, la cantidad de días que le corresponden, los días que se tome vacaciones y la cantidad de días pendientes.

## **Carga de Reintegro de Medicamentos**

Según el CCT INDUSTRIA CERVECERA

**Art. 13** - Las empresas abonarán a los trabajadores, cónyuges o persona con quien conviva en estado de aparente matrimonio, e hijos hasta los 13 (trece) años de edad inclusive y sin límite de edad cuando fueran discapacitados, el 50% (cincuenta por ciento) como mínimo del costo de los medicamentos.

Quedan excluidos los integrantes del grupo familiar señalados en el párrafo 1, que no estén a cargo del titular.

Quedan excluidos del beneficio del presente artículo los medicamentos para hijos de hasta 1 año de edad y esposa durante el embarazo, que tengan cobertura obligatoria en los planes materno-infantiles a cargo de la obra social respectiva. Idéntico criterio rige para los medicamentos antineoplásicos. Los operarios temporarios gozarán de este beneficio exclusivamente durante el período o temporada en que presten efectivamente servicios.

### **Para el cumplimiento del Art. 13:**

Una vez que la doctora apruebe los tickets originales de los medicamentos y las recetas médicas presentados por los empleados, se procede a cargar en un Libro de Excel la siguiente información:

- ✓ N° Legajo
- ✓ Apellido y Nombre
- ✓ El importe del Ticket 1, 2, 3, etc. (se carga por separado cada uno de los tickets presentados)

- ✓ Importe 50% (cantidad que se le abonara al empleado como reintegro de medicamento)

### **Carga de Prestamos**

Cuando un empleado solicitaba un préstamo declaraba:

- ✓ El monto solicitado y la tasa de interés que se aplicara
- ✓ Motivo de este pedido extraordinario
- ✓ Cantidad de cuotas que serán descontadas de los haberes quincenales/mensuales

Para cada trabajador se arma un formulario detallado de las cuotas del préstamo con su tasa de interés.

Para realizar este descuento y controlar el saldo del préstamo, todos los meses que tenga vigencia se deben cargar los siguientes datos:

LEG	Apellido y Nombre	Importe de la Cuota	Interés	Total

### **Carga de Comedor**

Cada quince días se entregaba en el comedor una planilla donde debían registrar lo que cada empleado consumía, una vez finalizada la quincena se entregaba a RRHH y se cargaba:

- ✓ N°Leg y cantidad de almuerzos solicitados por cada empleado, para que se pueda efectuar el importe a descontar, ya que el 60% es abonado por CCU y el 40% por el trabajador.

También se debía controlar la cantidad total de:

- Primera quincena
- Segunda quincena
- Envasado
- Elaboración
- Movimiento interno
- Almacén
- Mantenimiento
- Laboratorio
- Varios

**Tarea: Control de liquidación**

Una vez ingresadas todas las novedades se realiza junto con la Lic. Catalina Gómez Ledesma, el control de la documentación física de:

- ✓ Novedades
- ✓ Variables
- ✓ Fichadas

El control final de dichas novedades está a cargo del Jefe de RRHH que consiste en un control mensual / quincenal que se materializa con la firma del borrador detallado. Posteriormente se procede a la liquidación en firme, cuyo resultado es el monto neto a acreditar.

### **Tarea: Control y carga de capacitaciones**

Cuando se realiza una capacitación, el disertante debe detallar en un documento el nombre del programa o curso, la duración de la misma y los asistentes deben firmar el registro de asistencia.

Estos documentos deben ser conservados en una carpeta denominada “Capacitaciones 2021”, y se cargaban en un Libro de Excel “Consolidado de capacitaciones 2021” los siguientes datos:

- N° Legajo
- RUT (N° Documento)
- Nombre
- Apellido
- Genero
- Puesto
- Centro de Costos
- Gerencia
- Edificio Corporativo
- Nombre del Curso o Programa
- Información adicional
- Organismo ejecutor(disertante)
- Día
- Mes
- Año

- N° Horas del curso (Para su cálculo se realiza una regla de 3 simple)

Ej.: 30 min \_\_\_\_\_ 0,50

45min \_\_\_\_\_ x = 0,75

- Horas asistidas
- Modalidad
- Total de costo para la empresa
- Total general
- Tipo de curso (Externo /interno)

### **Tarea: Encuesta de clima laboral. Apoyo a los colaboradores**

La Encuesta de Clima Organizacional CCU 2021 presento los siguientes objetivos y fechas relevantes:

#### **Objetivo General**

Medir las percepciones de clima de las diferentes unidades de trabajo de CCU.

#### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar el clima laboral en las diferentes unidades de trabajo de CCU.
- Gestionar planes de acción para la mejora continua de resultados de equipos transversales de la compañía.
- Escuchar a los colaboradores, especialmente relevante en este periodo de crisis sanitaria.

## Periodo de aplicación

Desde el 16 de agosto al 5 de septiembre de 2021

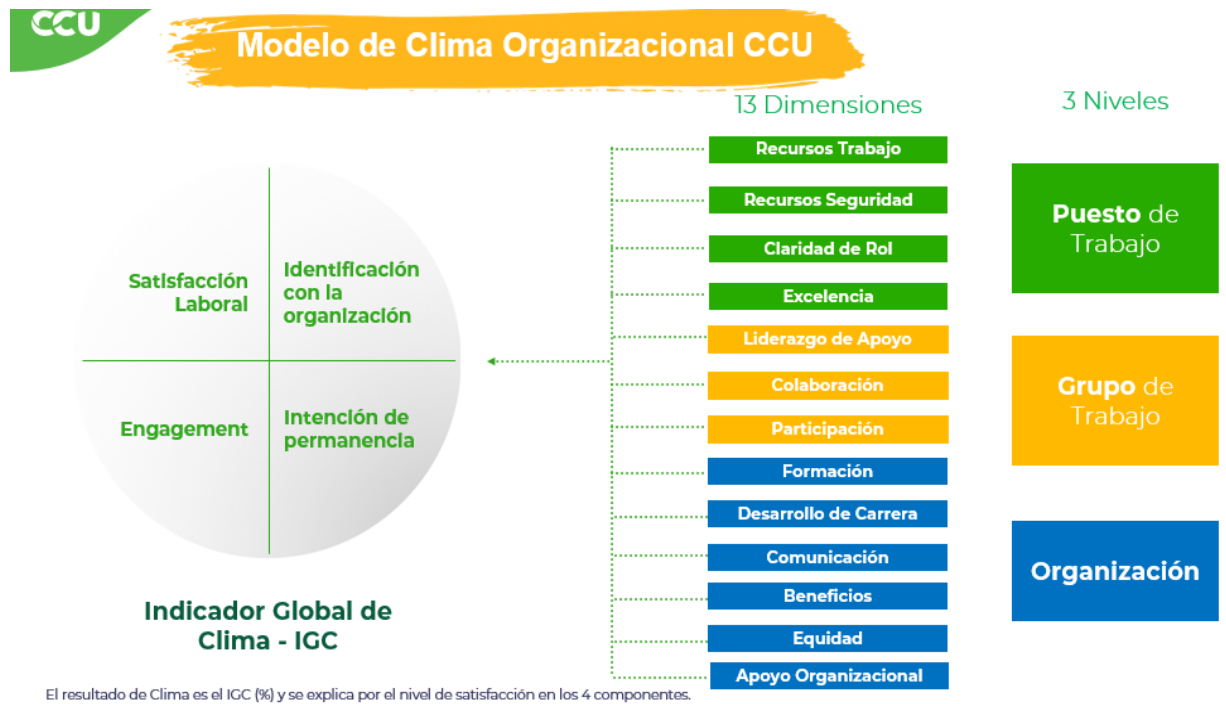
## Sobre la Encuesta...

- Proveedor externo (Rankmi), se ocupó de la aplicación y el análisis de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional

Esto permitió:

- ✓ Garantizar la confidencialidad de la información
  - ✓ Mantener la independencia entre la compañía y el proceso
  - ✓ Hacer más eficiente y certero el levantamiento de los datos demográficos de los equipos de trabajo
  - ✓ Asegurar que los trabajadores puedan responder con confianza la encuesta
- **Solo se tuvo acceso a los reportes que tengan 6 o más respuestas** esto para asegurar la **confidencialidad** de los datos demográficos de los trabajadores.

Se basó en el siguiente modelo:



### ¿Quiénes participaron?

Todos los trabajadores con **antigüedad mínima de 6 meses y contrato indefinido**.

### La encuesta

Contaba con un total de **36 afirmaciones**

- 1 Estado emocional del trabajador
- 8 Componentes del Indicador Global de Clima
- 24 Dimensiones del Clima
- 3 Percepción de Apoyo Organizacional

Puntuadas con escala Likert:

Totalmente en desacuerdo ← → Totalmente de acuerdo

## Afirmaciones



Elija la emoción que mejor represente como usted se siente en su trabajo (marque con una X sólo una opción): Entusiasmo, Decepción, Tranquilidad, Ansiedad

**1. Estoy satisfecho con trabajar en esta organización**

Estoy conforme y feliz con el lugar en el que trabajo.

**2. Me gusta trabajar en esta organización**

Considero que mi empresa es un buen lugar para trabajar.

**3. Siento orgullo de pertenecer a esta organización**

Me siento identificado con mi empresa, le cuento a mis amigos y familiares en la empresa en que trabajo.

**4. Me siento parte de esta organización**

Siento que soy un componente relevante dentro de mi empresa.

**5. Si de mí dependiera, trabajaría en esta organización por mucho tiempo más**

Tengo intención de seguir trabajando en mi empresa por un tiempo prolongado.

**6. Me gustaría ser parte de esta organización por mucho tiempo más**

Tengo el interés de trabajar en mi empresa por un tiempo prolongado.

**7. En mi trabajo me siento entusiasmado**

Usualmente me siento motivado en mi lugar de trabajo.

**8. En mi trabajo me siento con energía**

Usualmente me siento con energía y vigor en mi lugar de trabajo

**9. En mi puesto de trabajo, tengo los recursos necesarios para hacer bien mis labores**

Dispongo de herramientas tales como computador, EPP, mobiliario para hacer mi trabajo.

**10. En mi puesto de trabajo, tengo la información necesaria para hacer mis tareas**

Dispongo de datos tales como, indicadores, bases de datos, información de planificación, que son necesarios para hacer mi trabajo.

**11. En mi puesto de trabajo, tengo el conocimiento para prevenir y controlar los riesgos de seguridad**

Conozco los aspectos de seguridad (señaléticas, riesgos, uso de EPP, etc.) asociados a mi trabajo e instalación en la que me encuentro.

**12. En mi puesto de trabajo, tengo el equipamiento adecuado para hacer mis tareas de forma segura**

Cuento con los elementos necesarios para sentirme seguro al realizar mi trabajo.

**13. En mi puesto de trabajo, se espera que mi desempeño sea de excelencia**

En mi puesto de trabajo percibo que existe una cultura de excelencia que se traduce en la forma en que me desempeño.

**14. En mi puesto de trabajo, se espera que los resultados de mis labores sean de calidad**

En mi puesto de trabajo se fomenta el que se realice un trabajo de calidad.

**15. En mi puesto de trabajo, tengo claridad acerca de cuáles son mis responsabilidades**

Conozco y entiendo mi descripción de cargo, así como los objetivos que debo cumplir.

**16. En mi puesto de trabajo, tengo claridad de qué es lo que se espera de mis funciones**

Conozco y entiendo las expectativas que se poseen sobre mi trabajo y desempeño esperado.

**17. Mi jefe nos ayuda a resolver problemas en el trabajo**

Mi jefatura directa muestra la disposición e intención de ayudarnos a resolver problemas.

**18. Mi jefe nos felicita cuando hacemos bien nuestro trabajo**

Mi jefatura directa nos reconoce frente a los buenos resultados de manera regular.

**19. En mi grupo de trabajo, nos apoyamos cuando algún compañero solicita ayuda**

En mi equipo trabajamos en base a la colaboración y el apoyo mutuo.

**20. En mi grupo de trabajo, colaboramos para resolver los problemas**

En mi equipo existe la resolución conjunta de problemas, valorando los desafíos grupales.

## Afirmaciones



**21. En mi grupo de trabajo, se pueden hacer sugerencias acerca del trabajo que realizamos**

En mi equipo se reciben las opiniones y contribuciones de todos.

**22. En mi grupo de trabajo, existen oportunidades para participar cuando se toman decisiones**

En mi equipo existe la posibilidad de participar y se valoran los aportes de todos para la toma de decisiones en conjunto

**23. La organización ofrece la formación necesaria para hacer bien el trabajo**

Cuento con acceso a instancias de formación para lograr un mejor desempeño en mi trabajo.

**24. La organización ofrece oportunidades de aprendizaje para desarrollar nuevas habilidades**

Cuento con acceso a instancias de perfeccionamiento dentro de mi empresa.

**25. La organización ofrece oportunidades de movilidad interna**

Sé que en mi empresa se generan ascensos y desarrollos para los mismo trabajadores.

**26. La organización ofrece alternativas de desarrollo**

Sé que en mi empresa se entregan posibilidades de crecimiento mediante nuevas responsabilidades o proyectos, acordes al buen desempeño presentado.

**27. La organización ofrece beneficios que son atractivos para mí**

Considero que los beneficios a los que tengo acceso son atractivos e interesantes para mí.

**28. La organización ofrece beneficios que se ajustan a mis necesidades**

Considero que los beneficios a los que tengo acceso son acordes a mis necesidades personales.

**29. La organización entrega información de forma oportuna**

Considero que la información se entrega de manera rápida y actualizada.

**30. La organización entrega información clara y precisa**

Entiendo y considero de buena calidad la información que se entrega.

**31. La organización recompensa adecuadamente la dedicación y tiempo que le entrego a mi trabajo**

Percibo una relación justa entre lo que me exigen y la retribución asociada.

**32. La organización entrega un pago adecuado por mi trabajo**

Percibo una relación justa entre lo que doy y lo que recibo de parte de la empresa.

**33. La organización se preocupa de mi bienestar**

Considero que mi empresa efectúa acciones orientadas a proteger mi bienestar personal

**34. La organización se preocupa de mis necesidades**

Considero que mi empresa toma en cuenta mis necesidades y efectúa acciones concretas para abordarla

**35. Siento que la organización me cuida**

Siento que en mi empresa considera todas las medidas para proteger mi salud e integridad

El 24 de agosto participe de una reunión vía Google Meet junto con los responsables del área de RRHH, y el personal dentro de convenio para repasar el procedimiento de la Encuesta de Clima Laboral y solicitar el apoyo de los líderes, invitando a los colaboradores a que respondan la Encuesta de Clima Laboral.

### **Encuesta en Tablet**

Recursos Humanos se encargó de que cada trabajador recibiera su encuesta o código confidencial en un sobre cerrado.

Se puso a disposición de los trabajadores Tablets que fueron configuradas para ingresar a [encuestaclimaccu.rankmi.com](https://encuestaclimaccu.rankmi.com) como página principal

Entonces el trabajador solo debía:

1. Buscar Ingresar código y contraseña (son el mismo código)
2. Seleccionar “Comenzar” para responder la encuesta
3. Una vez terminada la encuesta seleccionar “Finalizar” para que

las respuestas queden guardadas

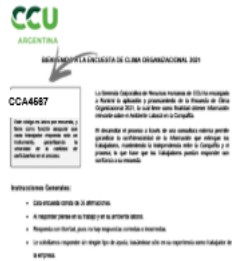
Durante el periodo en que se realizó la encuesta, estuve a disposición de aquellos trabajadores que tenían dudas con respecto a las afirmaciones o del uso de la Tablet.

### **Objetivo del código**

Los códigos son generados por el proveedor externo quien se ocupa de la aplicación y el análisis de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2021. Estos son únicos por trabajador y permite facilitar la consolidación de los resultados y la generación de los reportes.

Manteniendo así la confidencialidad al asegurar un mínimo de 6 respuestas por reporte.

Antes: Código en **papel**



Ahora: Código en **Tablet**



Se envió por correo a los líderes de cada sector las siguientes infografías para hacerlos a ellos también parte del proceso .

**ENCUESTA DE CLIMA 2021**

# MEJORAMOS JUNTOS

En CCU entendemos bien que el impacto de nuestro trabajo no está solamente en nuestras marcas.

**Está en nuestro día a día, en cada reunión de equipo, en cada proyecto concluido, desafiándonos juntos.**

Y como líderes un pilar fundamental para seguir construyendo un excelente lugar para trabajar. **Mirá el siguiente paso a paso, para invitar a tus colaboradores a contestar nuestra Encuesta de Clima 2021.**

1. Recibirás un sobre por cada integrante de tu equipo.
2. Este tendrá en el frente "nombre y apellido", "localidad" y "área" de cada uno.
3. Entregalos a cada colaborador según corresponde.
4. Dentro del sobre el colaborador va a encontrar un papel con un código único y personal.
5. Tus reportes deberán ingresar a [encuestaclima.rankmi.com](http://encuestaclima.rankmi.com) y allí escribir dos veces su código.

**¡Y ojo que hay tiempo limite!**

Recordales a tus reportes que una vez que comiencen a completar la encuesta van a contar con cierta cantidad de minutos y pueden responderla una sola vez.

**¿Desde dónde acceden a la página?**

**No te preocupes, es fácil.**

**Si sos de industrial o logística**, el referente de TPM de tu localidad junto con RRHH, dispondrán de tablets o computadoras para que puedan completarla.

**Si sos de ventas**, contactate con el gerente de tu área para coordinar qué dispositivo van a utilizar.

**LLEGÓ EL MOMENTO DE HACER MÁS FUERTE LO QUE NOS UNE.**

**CCU ARGENTINA**

## Resultados globales

Patricio Jottar , Gerente General de CCU , compartio los resultados globales de la encuesta .Los cuales ayudaran a hacer a CCU un mejor lugar para trabajar.

Expresa que a la compañía le toco vivir una crisis pandemica historica y fue enfrentada mediante dos objetivos :

- El cuidado de las personas
- Mantener la continuidad operacional

Con el propósito y principio de ser CCU, que invita a buscar constantemente el mejor vivir de cada una de las personas, es por eso , que año a año se realiza una Encuesta de Clima Organizacional , para conocer a través de esta herramienta

- El nivel de satisfacción laboral
- Percepción sobre la Compañía

Los resultados procesados de la encuesta correspondiente a la medición del año 2021 permitieron determinar que participaron un 95% de los trabajadores de la Compañía a nivel regional , más de 8.0000 trabajadores en todas las unidades de CCU, que expresaron su opinión, demostrando un gran compromiso en un año que estuvo marcado por los desafíos y la capacidad de adaptarse y de hacer las cosas.

Al igual que año pasado para lograr esto y cumplir con el protocolo del COVID 19 , se dispuso de diferentes medios de aplicación de la encuesta con el fin de cuidar y asegurar la participación de todos , alcanzando un 98% de respuestas a través de canales digitales (correo, tablet, computadora).

Con satisfacción se logró un Indicador Global de Clima del 88% .Este resultado se alinea con la tendencia de puntajes altos y estables en el tiempo y expresa que los trabajadores se sienten satisfechos e identificados con la compañía , lo que reafirma el reconocimiento a cada uno de quienes trabajan en CCU , por las acciones llevadas a cabo , especialmente en este periodo tan desafiante .

Pero este resultado por sobre todo ,expresa que en CCU los colaboradores se tratan con empatía , en concordancia con el Principio de Entrega balanceando los legítimos intereses personales con la búsqueda del bien de los demás .

Sin embargo , esta encuesta tambien señala areas de oportunidad , en la que se debe seguir mejorando , para que CCU sea un lugar de trabajo satisfactorio para todos, donde el compromiso de todos es fundamental .

A su vez, invita a avanzar en aquellas dimensiones a mejorar, las areas de Recursos Humanos , desarrollaran un trabajo activo a lo largo de toda la organización , en procura de lo anterior .

Finalmente se agradece a cada uno de los trabajadores , por ser parte de la Compañía y hacer de CCU un lugar donde se sienten apasionados de crear experiencias para compartir juntos un mejor vivir.



### **Tarea : Colaboracion con el sector de medicina laboral**

Debido a la contingencia sanitaria , y para llevar un optimo control medico de cada uno de los empleados de la Planta, se tercerizo el servicio medico , incorporando a la Compañía a la doctora Milagros y al enfermero Jorge. Con ellos ,se trabajaba conjuntamente en el seguimiento de empleados con COVID-19 y contacto estrecho, licencias medicas por enfermedades o accidentes de trabajo , vacunacion antigripal y de COVID-19, control de recetas medicas y de tickets para el reintegro de medicamentos.

### **Tarea: Confección de informe de indicador vacunados COVID 19**

Cuando un empleado se aplicaba una dosis de la vacuna COVID-19, se le solicitaba una copia del carnet de vacunacion, donde su pueda visualizar su nombre y la fecha de aplicación de la dosis.

Por ejemplo ,se cargaban los archivos de la siguiente manera :

- Vacuna Lopez Macarena 1 (donde se vea el nombre )
- Vacuna Lopez Macarena 2 (donde se vean las fechas)

A medida que se recibian los carnet de vacunacion se cargaban en el Libro de Excel “Resumen vacuna covid y positivos” los siguientes datos :

- ✓ N°Legajo
- ✓ Apellido
- ✓ Nombre
- ✓ Fecha 1ra dosis
- ✓ Fecha 2da dosis
- ✓ Tipo de Vacuna

### **Tarea: Apoyo administrativo**

Se realizaban diariamente tareas que daban apoyo administrativo al área de Recursos Humanos como:

- ✓ Imprimir o escanear documentación.
- ✓ Enviar mails.
- ✓ Enviar WhatsApp masivos a trabajadores solicitando el carnet de vacunación a aquellos que aún no presentaron en RRHH.
- ✓ Realizar llamadas telefónicas a trabajadores de riesgo que debían volver a reincorporarse a la empresa.
- ✓ Actualización de Internos.
- ✓ Se armó un instructivo de la Cláusula de no repetición.
- ✓ Interactuar con empleados y atender consultas.
- ✓ Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos.
- ✓ Solicitar resma de hojas en almacén.
- ✓ Actualización de base de datos o archivos.

# DIAGRAMA DE GANTT





TAREAS	JULIO																			
	1	2	5	6	7	8	12	13	14	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30
Apoyo administrativo																				
Cartel Menú del día																				
Armado de Legajo personal y medico																				
Colaboración con el sector de medicina laboral																				
Confección informe indicador vacunados COVID																				

STOP DAY																				
Archivo																				
Comedor																				
Carga Capacitaciones																				
Colaboración en armado y carga de fichada																				
Carga novedades de liquidación																				
Control de liquidación																				





TAREAS	SEPTIEMBRE													
	1	2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	
Apoyo a los colaboradores en Encuesta Clima Laboral														
Apoyo administrativo														
Cartel Menú del día														
Armado de Legajo personal y medico														
Colaboración con el sector de medicina laboral														
Confección informe indicador vacunados COVID														
Comedor														
Carga Capacitaciones														

	Tareas realizadas 1 sola vez
	Tareas específicamente de RRHH
	Tareas administrativas

## **Tiempo de aplicación: 3 Meses**

### **Mecanismos de control**

Para el control de las tareas realizadas en CCU, utilice una agenda con el objetivo de registrar diariamente las actividades realizadas durante la práctica profesional y aquellas tareas pendientes. Esta herramienta, no solo me permitió una mejor organización, sino también detectar aquellas dudas o conocimientos teóricos a reforzar.

También apunte aquellos datos recogidos mediante la observación, revisión de documentos y dialogo constante con los responsables de RRHH.

Otro mecanismo, fueron las reuniones semanales de avance y seguimiento, donde me brindaron una retroalimentación constante, orientación y reconocimiento de mi desempeño cada semana.

Además, las consultas diarias de tareas relacionadas a la práctica, me permitieron aclarar aquellas dudas que surgieron durante mi permanencia en CCU.

Estos mecanismos fueron de gran apoyo para evaluar mis acciones día a día y generar estrategias para un trabajo más eficiente y autónomo.

# CAPITULO 4

## CONCLUSIONES Y EVALUACIÓN GLOBAL

En este capítulo se expondrá propuestas con fin de contribuir al mejoramiento de los procesos de la gestión de Recursos Humanos en CCU.

Indefinición de funciones y responsabilidades en el sector de medicina laboral	
<b>Propuesta</b>	<p>-Descripción y análisis de los puestos del sector de medicina laboral (Doctora y enfermero profesional) me va a permitir:</p> <p>Diseñar las tareas y responsabilidades para organizar de manera eficiente las funciones de cada cargo para optimizar el trabajo y evitar la desigualdad en la distribución del trabajo</p> <p>-Reuniones mensuales integradas por los responsables del área de Recursos Humanos y los empleados del sector de medicina laboral, con el objetivo de informar las novedades y brindar un feedback.</p>

<b>El menú saludable sufría constantes modificaciones</b>	
<b>Propuesta</b>	<p>Reunión en conjunto con la nutricionista, el personal de cocina y Recursos Humanos para determinar aquellas causas que dificulta cumplir con el plan mensual. Lo cual genera falencias como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Desorientación del personal de cocina, y genera pasos innecesarios o redundantes a RRHH (tener que dirigirse al área de cocina todos los días, cuando ya hay un plan mensual que debería cumplirse).</li><li>-Dificulta poner en marcha otros planes, como incluir un menú vegetariano, ya que no se puede planificar a futuro si no llegan a cumplirse las metas presentes.</li></ul> <p>Para el menú vegetariano, se podrían terciarizar el servicio (viandas). Así aquellas personas vegetarianas puedan elegir un menú de su preferencia</p>

La práctica profesional, consto con un total de 250 horas, desde el 17 de junio al 17 de septiembre de 2021.

Este primer acercamiento al mundo laboral, me permitió conocer el funcionamiento de la Gestión de Recursos Humanos de la compañía y desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el mejor desempeño de las actividades laborales en circunstancias reales. También, afianzar aquellos conceptos ya adquiridos a lo largo de los años en la Universidad Católica de Salta.

Los responsables de RRHH, Abraham Emanuel Mir y Catalina Gómez Ledesma, me acogieron desde el primer contacto con la empresa hasta el fin de la práctica, proporcionándome toda la información y recursos necesarios para un mayor perfeccionamiento en el desarrollo de las tareas diarias.

Se generó un clima de confianza y empatía, lo cual permitió una comunicación eficiente durante mi permanencia en la planta. Ha sido gratificante el reconocimiento y feedback constante de mi desempeño, que me permitió ganar más confianza en mi trabajo.

Entre las competencias adquiridas más destacadas encuentro, la autonomía en la realización de tareas, la capacidad de tomar decisiones y de tener una actitud crítica frente a las distintas situaciones que se presentaban día a día.

Considero la práctica como una oportunidad de crecimiento no solo profesional sino también personal, haciendo que mi primera experiencia en Recursos Humanos supere mis expectativas.

Como señala CCU, en su propósito:

***“Somos CCU Argentina y nos apasiona crear experiencias para  
compartir juntos un mejor vivir”***

## BIBLIOGRAFIA

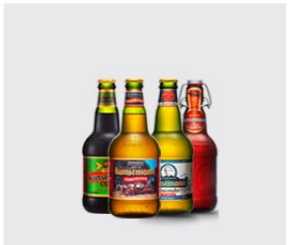
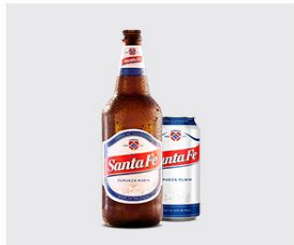
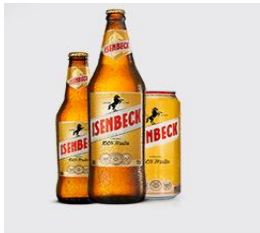
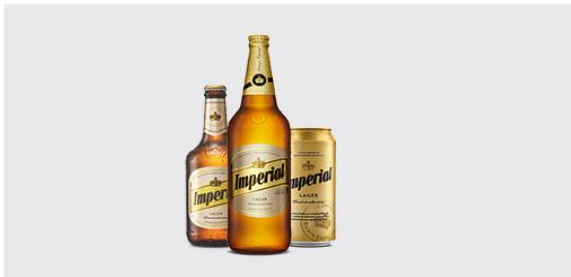
- AYALA, Juan Carlos y PEREZ VAN MORLEGAN, Luis, *“El comportamiento de las personas en las organizaciones”*. Pearson, Buenos Aires. 2011.
- BRANDOLINI, Alejandra, GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, HOPKINS, Natalia, *“Comunicación interna: Claves para una gestión éxitos”*. Ed. Dircom.2009.
- Cerveceros. Obreros y Empleados, CCT 575/2010.
- GRISOLIA, Julio Armando, *“Manual de Derecho laboral”*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Abeledo Perrot, 2019.
- IDALBERTO CHIAVENATO *“Administración de Recursos Humanos”* Novena edición.
- OROZCO, Néstor y SCOPPETTA, Miguel, *“Administración y Liquidación de Sueldos y Jornales, Aspectos Laborales, previsionales e impositivos, Análisis e interpretación – Casos Prácticos – Formularios”* – Ed. Aplicación Tributaria S.A. Bs. As. 2009.

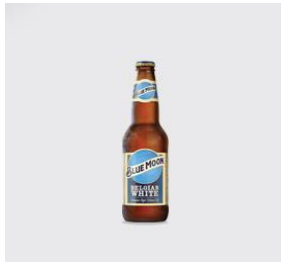
## WEBGRAFIA

- <http://www.ccu.com.ar/>
- [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)
- <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleados/encuesta-de-clima-laboral/>
- [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf)
- [https://www.cieer.org.ar/release/images/documentos/hyst/3ra-s-jornadas-2015/material/DR%20BERLO LA%20MEDICINA%20DEL%20TRABAJO%202015.pdf](https://www.cieer.org.ar/release/images/documentos/hyst/3ra-s-jornadas-2015/material/DR%20BERLO%20LA%20MEDICINA%20DEL%20TRABAJO%202015.pdf)
- [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- <https://www.techedgegroup.com/es/blog/rrhh-tiempos-covid>
- <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/emergencia-sanitaria-covid-19>

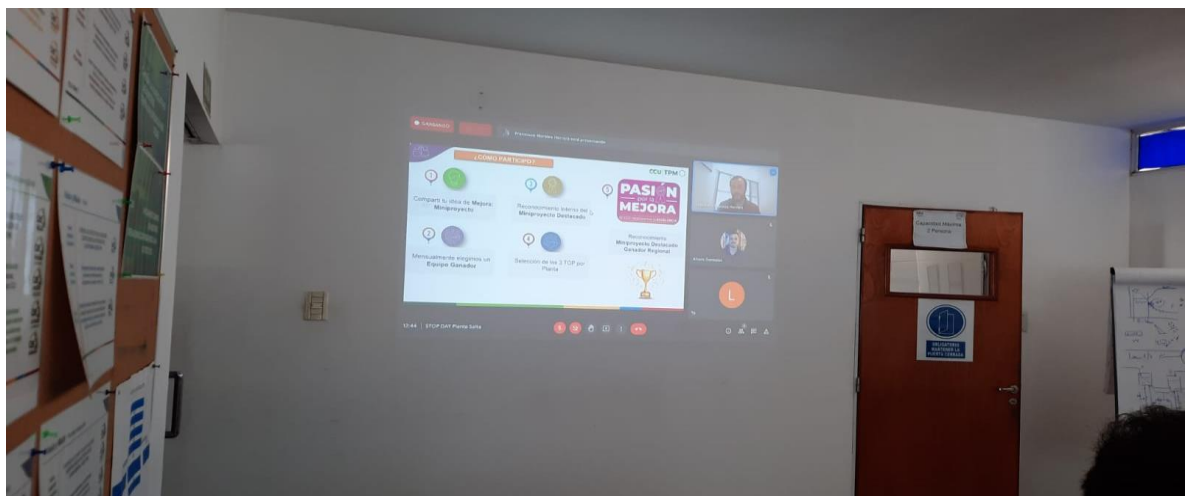
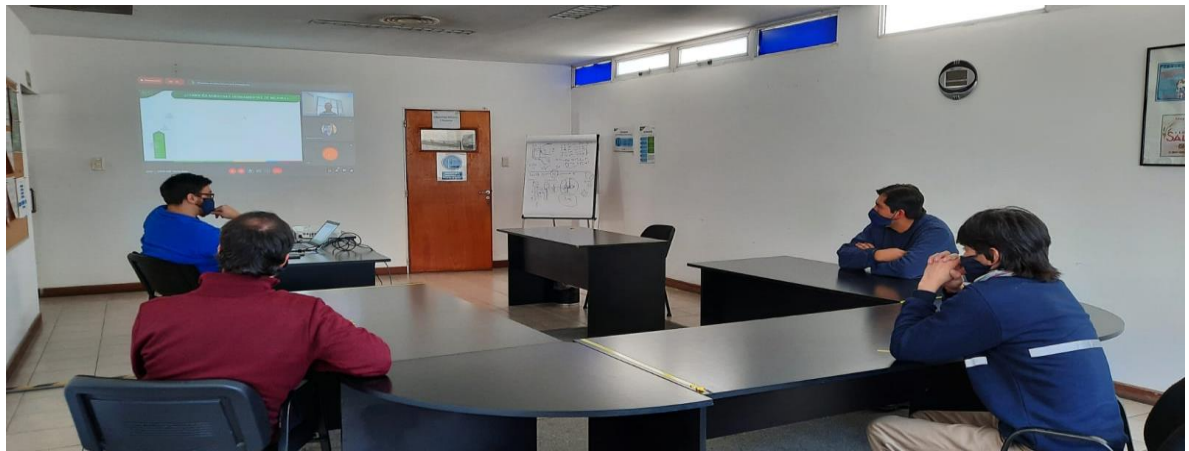
# ANEXO

## PORTFOLIO DE CCU ARGENTINA





## STOP DAY



## APOYO A LOS COLABORADORES EN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

