



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

“Implementación de políticas y
procedimientos para la
instauración del Departamento de
Recursos Humanos”

AUTOR: TATIANA DANIELA DE LLAMAS

TUTOR: MARIANO DE LUNARDO

28 DE JUNIO DE 2021

DEDICATORIA

A mi familia por aconsejarme que, con esfuerzo y persistencia, se alcanzan los sueños, a mi esposo que siempre me apoya para conquistarlos juntos.

AGRADECIMIENTOS

A este hermoso país que te permite acceder a una educación de calidad, y por las oportunidades que siempre me brindo en mi formación profesional.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la implementación de políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección, admisión y revisión salarial de la compañía Steck Electric S.A., con la correspondiente instauración de un departamento de recursos humanos. El propósito es hacer la traducción de las políticas que la casa matriz en Brasil tiene vigentes, aplicando ajustes culturales y legales del país, y desarrollar un área de recursos humanos más alineada a los objetivos de la organización. Su principal problemática radica en una gestión ineficiente y orientada hacia la administración de personal, sin una visión estratégica de recursos humanos, donde se evidencia dificultades con el capital humano, tales como *decisiones centralizadas, falta de personal calificado e idóneo, alta rotación de personal, falta de procesos en la gestión de selección y revisión del salario*.

Para alcanzar la implementación, es importante respetar estas condiciones, cómo realizar el relevamiento y descripción de todos los puestos que existen en la actualidad, lo que permite determinar si la organización cuenta con la persona adecuada a la posición, sin dejar a un lado la estrategia del negocio, a modo que pueda guiar el colaborador sus acciones, como las tareas y responsabilidades diarias. Otro punto es, la inclusión de una metodología de revisión salarial para los que estén fuera de convenio, como un modo de evitar consecuencias o impactos como solapamiento de sueldos, evitar fuga de talentos, y así mantener motivados a los empleados, que al estar correctamente remunerados adquieren un sentimiento mayor de pertenencia.

Realizar este trabajo me permitió ahondar los conocimientos adquiridos en mi formación académica, contribuyendo a mi puesto actual, teniendo la posibilidad de brindar un desarrollo que favorece a esta empresa que se encuentra en una instancia de **start-up**.

Palabras Claves: Recursos Humanos, Selección, Descripción de puestos, Compensación

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:.....	14
3. MARCO REFERENCIAL	19
3.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	19
3.2 RECURSOS HUMANOS	19
3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
3.4 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	20
3.5 PROCEDIMIENTO	21
3.6 CAMBIO ORGANIZACIONAL	22
3.7 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	22
3.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	24
3.9 ANÁLISIS DE PUESTOS	26
3.10 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADMISIÓN.....	27
3.10.1 Reclutamiento.....	27
3.11 COMPENSACIÓN.....	30
3.11.1 Política Salarial o Retributiva	31
ESTADO DEL ARTE	32
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:	32
5. DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN:.....	33
6. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN:.....	42
7. CONSIDERACIONES FINALES	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	55

ANEXO 1. ORGANIGRAMA	55
ANEXO 2. INDICADOR DE ROTACIÓN	55
ANEXO 3. PORCENTAJE DE RENUNCIAS DEL 2002 AL 2020 POR ÁREA.....	56
ANEXO 4. PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD	56
ANEXO 5. PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD POR ÁREAS.....	57
ANEXO 6. ENCUESTA DE SALIDA	58
ANEXO 7. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	59
ANEXO 8. PROGRAMA DE INDUCCIÓN	60
ANEXO 9. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADMISIÓN	61
ANEXO 10. POLÍTICA DE REVISIÓN SALARIAL	68
ANEXO 11. CARTA DE REVISIÓN SALARIAL	74

1. INTRODUCCIÓN

Los departamentos de recursos humanos deben acompañar los objetivos de la organización a la que forman parte, su función es crucial para asegurar el éxito de la empresa. Las organizaciones alcanzan sus objetivos cuando logran una eficiencia de su capital humano, para que de este modo lleven adelante su estrategia de negocio. Esta meta inicial con la que parte cualquier negocio es realizable siempre y cuando, su gestión humana sea ordenada, y contenga un direccionamiento claro.

Toda empresa requiere de una variedad de recursos (sea financieros, tecnológicos, materiales y humanos) para escalar y lograr un desarrollo de sus ejercicios, cumpliendo su misión y visión, las que conforman un distintivo que define porque motivo fue constituida.

La expresión “administración de personal” implica el manejo de todos los aspectos contractuales de la relación empleado-empendedor, incluyendo la liquidación de haberes, aspectos impositivos y todos aquellos aspectos que aseguren la integridad física de los colaboradores, por ejemplo, seguridad e higiene. En resumen, se relaciona con el cuidado de todos los aspectos legales de la relación laboral (Alles M, 2018)

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos (William B. Werther/Keith Davis, 2008).

En cambio, la expresión “Recursos Humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para las actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. (Chiavenato, 2007)

La organización seleccionada para el proyecto se trata de una empresa privada (con fines de lucro) denominada “Steck”. Esta organización es de origen brasilero y se dedica a la comercialización de materiales y equipamiento eléctricos para uso residencial, comercial e industrial. Sus principales productos son fabricados en sus plantas productivas, ubicadas en San Pablo y Manaos, y realiza exportación de sus productos al resto de sus filiales y

representaciones comerciales existentes en los mercados de Latinoamérica, en donde la marca se encuentra presente en más de 18 países.

Inicialmente, la empresa fue fundada por un dueño, quien abrió la primera unidad productiva en Brasil en el año 1975. Luego, en la década del 80, este dueño extendió y abrió una filial en Argentina, la cual permaneció unos años, y debido a la hiperinflación de ese entonces, decidió vender las acciones de la empresa a un grupo de personas. Estas personas que adquirieron las acciones no lograron efectuar una adecuada administración de las acciones, entonces la empresa llegó a instancia de quiebre, y el dueño anterior volvió a comprar la empresa y la marca.

Es a partir que, el dueño originario vuelve a adquirir los derechos de la Filial de Argentina en el 2004, y la organización reinicia sus actividades bajo otra razón social (se constituye como una SRL), aunque respetando la marca del producto. En esta posterior gestión, el dueño incluye a uno de sus hijos como socios, los que conforman la nueva sociedad. Así mismo, deciden incluir en su nómina de empleados un gerente general, dos vendedores, dos administrativos, y personal para el depósito. Esta gestión se llevó a cabo en un depósito ubicado en Capital Federal.

Luego, en el 2011, el dueño decide vender la empresa junto con sus filiales a un grupo multinacional (Las unidades de Brasil, México y Argentina). Esto generó que los procesos de trabajo se tuvieran que alinear y sistematizar al grupo multinacional que la adquirió. De esta manera, la casa matriz de Brasil fue la primera en sufrir la transformación de cambios, y tuvo que adecuarse a políticas y decisiones organizacionales de la multinacional. Es importante destacar que, a partir de este momento, la empresa incorpora un presidente, el cual es asignado por la multinacional. Esta misma figura es la que representa la suma autoridad, tanto para la casa central como para las filiales.

Hasta ese entonces, todas las decisiones que ocurrían en las filiales (central como periféricas) siempre eran elevadas al dueño, y con su previa aprobación efectuadas. Lo que se podía intuir que las decisiones estaban centralizadas, y la mayoría de sus empleados estaban habituados a ejecutar órdenes que impartía el dueño o los gerentes del área Financiera y/o Comercial.

El proyecto de implementación se centrará en la filial de Argentina denominada “Steck Electric S.A.”. En la actualidad, esta unidad se encuentra ubicada en zona sur del Gran Buenos Aires, específicamente en la localidad de Avellaneda, y está conformada por una dotación de 30 colaboradores. Sus principales figuras de autoridad y decisión están conformadas por la

Coordinadora de Administración y Finanzas y la Gerente Comercial, las cuales reportan a directivos de Brasil, en San Pablo. Estos directivos, tanto Financiero como Comercial, son responsables de las demás filiales y representaciones comerciales de LATAM.

En el mismo edificio la filial cuenta con oficinas administrativas y comerciales, a su vez, un depósito donde se reciben y se almacenan los materiales eléctricos importados, y un centro de distribución propio de la organización.

En la actualidad cuenta con una variedad de productos, tanto residenciales como industriales, tales como interruptores diferenciales, contactores modulares, relés térmicos, y tableros de distribución, entre otros.

Misión

Llevar adelante energía confiable y segura a todas las personas y lugares, asegurando calidad, seguridad, compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Visión

Buscar intensamente el liderazgo en los segmentos y mercados en los que actuamos, a través de la excelencia en nuestras operaciones, respeto al medio ambiente, reconocimiento del mercado y público, pasión de nuestros colaboradores, satisfacción y admiración de nuestros clientes, para perpetuar nuestra marca como la mejor elección de experiencia y valor agregado.

Valores Corporativos

Respecto a estos, tanto la filial de Argentina como el resto de las unidades, e incluso el grupo multinacional comparten los valores, los cuales son: *Cliente en primer lugar*, *Ser disruptivo*, *Abrazar la diferencia*, *Aprender todos los días* y *Ser dueño del negocio*.

Cliente en primer lugar

Más allá de nuestros clientes. Sorprendemos y cautivamos a los clientes como si estuviéramos en su lugar. Entonces, no sólo nos ubicamos en su lugar, sino que nos anticipamos a sus necesidades, esforzándonos más. Defendemos a nuestro equipo de ventas porque son el frente de la compañía. Sea cual sea nuestro papel, tenemos un impacto en la experiencia del cliente.

Ser disruptivo

Constantemente. **La innovación** es nuestro primer nombre. Lo bueno nunca es lo suficientemente bueno, por eso estamos constantemente **experimentando**, asumiendo riesgos y rompiendo el status quo. Pensamos y actuamos **rápido**. Los contratiempos no nos perjudican, nos motivan.

Es por eso que no tememos a **aumentar nuestras apuestas** y tomar decisiones más osadas para impulsar la economía digital a través de la gestión de la energía y la automatización.

Abrazar la diferencia

La diferencia es buena. Estamos 100% comprometidos con la **inclusión**. “Exclusión” no existe en nuestro vocabulario. Creemos que existen **iguales oportunidades** para todos, en todas partes. Eso significa que aceptamos personas con diferentes estilos de vida, edades y culturas, abrazamos perspectivas distintas. Queremos que todas las personas se sientan **valoradas y seguras** para ser mejores. Para nosotros, lo extraño es simplemente un amigo que todavía no conocemos.

Aprender todos los días

#Todos los días. Dejar de aprender es detener el crecimiento. Somos genuinamente **curiosos**, nunca dejamos de aprender. Para nosotros, no existe eso de saber todo o tener todas las respuestas. Creemos en el **aprendizaje continuo**. Cada minuto de cada día trae una nueva oportunidad para **escuchar**, abrir tu mente y mirar nuevos horizontes. **Nunca hemos experimentado lo suficiente para dejar de aprender.**

Ser dueño del negocio

Todos juntos. Como **Emprendedores** asumimos las responsabilidades y somos dueños de lo que hacemos. Esta no es la empresa de otra persona. ¡Es nuestra! Somos **individuos empoderados y colectivamente orientados** a superar a la competencia. Hacemos lo que es mejor para STECK – siempre con **integridad y honestidad**.

Organigrama

Actualmente, en Steck Electric S.A., funciona un organigrama vertical donde se aprecia la representación gráfica de la estructura organizativa de la unidad (tanto administrativas, operativas como comerciales). Mediante su estructura gráfica permite conocer la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación (Werther /Davis, 2008).

Cabe destacar que, este organigrama fue construido cuando ingrese a la unidad, mediante entrevistas con gerentes, responsables y colaboradores, ya que la filial no contaba con ninguna representación formal de la estructura ([Anexo 1](#))

Al principio, cuando se realizó el relevamiento, los roles operativos (depósito y logística) entendía que reportaban a dos gerencias (tanto a la financiera como a la comercial), y luego de transcurrido el primer año, la casa matriz incorporó el departamento de Supply Chain, entonces ambos jefes pasaron a depender de esta gerencia. En realidad, antes de este último cambio, estos departamentos dependían de la gerencia comercial, aunque en la práctica se soportaban con la gerencia financiera, y muchas decisiones operativas del sector eran consensuadas con esta gerencia, lo que las ubica como una de las áreas que más relega y centraliza la toma de decisiones fuera de su de su responsabilidad como jefe de sector.

Este organigrama de la filial funciona con reportes que se encuentran en la casa matriz. Por ejemplo, el Director Comercial, el Gerente de Recursos Humanos, Financiero, Supply Chain y de Marketing, y el mismo Presidente se encuentran en San Pablo.

En la actualidad, el área financiera se encarga de implementar y llevar a cabo procesos administrativos y financieros de la empresa tales como: gestión de las cobranzas, pago a proveedores, confección de cash flow, tesorería, registros contables, entre otros.

Por otro lado, el área comercial quien realiza ventas a nivel nacional, teniendo comerciales en las principales provincias (Gran Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Tucumán, Chaco, Neuquén y Mendoza) es el departamento encargado de generar estrategias comerciales y ejecutar las ventas de materiales eléctricos de la empresa.

Por último, las áreas como Marketing, Recursos Humanos y Supply Chain, fueron incorporadas los últimos dos años. En el caso de Marketing, ejecuta las estrategias comerciales de la Gerencia Comercial, y se encarga de posicionar la marca en el mercado; Recursos Humanos responde a las necesidades de la estructura de LATAM, alinea procesos de la casa matriz al resto de las estructuras; y Supply Chain a realiza un análisis y estudio preciso para provisionar compra de productos y entrega de materiales en los clientes, en tiempo y forma.

En cuanto a, principales hitos que marcaron cambios en su historia, la empresa atravesó en 2012 serias dificultades para importar productos. Debido a esto, intentaron reconvertir la unidad en

productiva (probando fabricar algunos productos plásticos), aunque esta idea no logró prosperar en el tiempo y nunca fue concretada.

Unos años después, uno de los responsables del depósito y la logística, se convirtió en un referente sindical que inició varios incidentes de reclamos, incluso varios de los auxiliares que formaban parte de su estructura, decidieron frenar sus labores para acompañar el reclamo sindical. Debido a estos incidentes, los gerentes financiero y comercial hicieron un acuerdo con el delegado, y establecieron un acuerdo privado con los trabajadores, y así consiguieron que estos reanudarán sus tareas.

Luego en agosto de 2018, la filial atravesó la implementación de un sistema operativo, lo cual permitía estar presente en toda la gestión operativa de los diferentes departamentos (Comercial, Financiero, Logística y Depósito). Para facilitar la implementación, directivos de Brasil enviaron una colaboradora del equipo de Finanzas, la que fue designada como encargada de llevar a cabo el desarrollo del sistema operativo de la unidad. Entonces, cuando esta persona visitó las instalaciones de la unidad, se encontró que muchos procedimientos instalados en la casa matriz no seguían una misma línea en Argentina: realizó un reporte indicando algunas situaciones detectadas durante su gestión en relación con el accionar financiero y de personal. Hasta ese entonces la Gerente Financiera y Administrativa, continuaba gestionando la operación desde una óptica de empresa nacional y Pyme, no existían controles financieros de gastos, la unidad había quedado detenida a la gestión anterior. Y a su vez, se sumaban el contraste de cultura organizacional, ya que todas las decisiones estaban centralizadas en su rol, y la del Gerente Comercial, a diferencia de Brasil que, al haber sido la primera filial intervenida, contaba con una estructura más verticalista.

En consecuencia, sumado a un cambio de estrategia, la junta directiva de la casa matriz decide avanzar con la contratación de dos nuevas personas: Coordinador de Finanzas y Administración y un Analista RH, ambos con reporte a la casa matriz.

Esta figura de Analista tendría a su cargo no solo la gestión de Argentina sino también del resto de las filiales (LATAM). Su objetivo principal era lograr que sus filiales secundarias se alinearan a las estrategias comerciales del grupo. Debido a esto, en mayo del 2019, fui contratada para conformar el departamento de Recursos Humanos.

En cuanto a la motivación personal, por la que me incline hacia su estudio, me pareció interesante aplicar un proyecto de implementación. Esta opción me resultó la más idónea y

adecuada para generar la producción de información y de elementos que permitan utilizar sobre la situación actual de la organización.

Ingresé a la organización de estudio en mayo del 2019, mientras estaba cursando el segundo año de la maestría, y tras encontrarme con una estructura más cercana a una *start-up* y sin ningún lineamiento establecido, sentí que mediante este proyecto lograría una contribución beneficiosa. Cuento con una experiencia mayor a 10 años en el área de Recursos Humanos (mayormente en empresas multinacionales) y esta propuesta representa un gran desafío profesional para mi carrera.

Por otro lado, es importante aclarar que, a finales del año 2019 se procedió a implementar el proceso de medición del desempeño. Es importante aclarar que, antes de este procedimiento, el desempeño de los colaboradores no era sometido a ningún tipo de evaluación objetiva ni formal. Y mismo, los empleados no recibían feedback de su trabajo de parte de ningún gerente.

Inicialmente, la evaluación anual de desempeño sólo consistía en evaluar a los colaboradores en función a los cinco valores de la compañía¹, ya que el objetivo final era incorporar objetivos SMART² a la medición del desempeño. Luego, en el mes de marzo del 2020, los líderes de las áreas, tanto comercial como financiera, establecieron entre 3 y 5 objetivos de desempeño para su equipo. Cabe aclarar que, para que los líderes pudieran realizar estos objetivos, el área de recursos humanos tuvo que llevar a cabo un entrenamiento sobre los objetivos SMART. En esta capacitación, se hizo hincapié que las metas anuales debía estar relacionadas con los resultados que se esperaban del negocio, y los mismos debían ser medibles y alcanzables. Actualmente, los objetivos son registrados en “Forms” ya que la compañía no cuenta con un sistema propio, se realiza una calibración a mitad de año, a fin de año se procede a revisar cada una de las metas, y finalmente los líderes califican el desempeño de la siguiente manera: *alta performance*, *performance*, *competente* y *baja performance*.

La intervención sobre la organización de estudio se hace necesaria desde la diligencia en las buenas prácticas y actividades rutinarias, lo que se hace menester la confección de políticas y procedimientos, para introducir el modo en que la organización espera que sus colaboradores

¹ Valores de Steck: Cliente en primer lugar, ser disruptivo, abrazar la diferencia, aprender todos los días y ser dueño del negocio.

² SMART: Este acrónimo significa: Specific (Específico), Measurable (Medible), Assignable (Asignable), Realistic (Realista), Time related (En un marco temporal). Ver Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*.

se comporten, y así disminuir interpretaciones que puedan tener los empleados respecto a cierta instrucción no escrita.

Respecto a la viabilidad del proyecto, se solicitó y se presentó el proyecto al Gerente de Recursos Humanos, la cual fue aceptado. En la actualidad, la casa central tiene desarrolladas políticas las cuales están alineadas al grupo extranjero. Muchas de esas políticas se pueden implementar en Argentina, obviamente haciendo una revisión junto con el estudio legal, por las implicancias culturales y legales.

Objetivo General:

Diseñar una propuesta que incluya la implementación de políticas y procedimientos para crear un departamento de Recursos Humanos para la filial Steck Electric S.A., de la ciudad de Avellaneda que contribuya a mejorar las condiciones de incorporación y retención de los colaboradores de la unidad.

Objetivos Específicos

- Crear y diseñar políticas de Recursos Humanos que posibiliten un orden y una efectividad en los procedimientos diarios de trabajo, tales como en los procesos de reclutamiento, Selección y Admisión de personal.
- Alinear e implementar políticas procedentes del grupo, como políticas que respondan a revisiones salariales, más allá de los porcentajes de aumento establecidos por convenio.
- Desarrollar y construir un departamento de Recursos Humanos alineado a la estrategia del negocio, que acompañen el crecimiento que busca alcanzar la compañía.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

Actualmente en la filial Steck Electric S.A., a pesar de haber sumado el área de Recursos Humanos, no cuenta con políticas ni procedimientos escritos, que asegure la administración y la gestión de los colaboradores, tanto en la selección, reclutamiento, ingresos de recursos a la compañía, como una revisión del salario estandarizada, tanto interna como externa (mercado) para los empleados fuera de convenio.

Esta organización funciona solo con un procedimiento general fundado desde la óptica del estudio legal, donde solo se contempla algunas indicaciones iniciales, y se marcan algunas prácticas de comportamiento, orientadas desde la administración de personal (horarios de ingreso y egreso, almuerzo, llegadas tardes, días de enfermedad). Es así como, no existen pautas detalladas escritas sobre procedimientos sobre cómo se debe seleccionar o reclutar candidatos, solo cuentan con una empresa de servicio, el cual se encarga de hacer informes ambientales. Cuando tenían una necesidad de personal, los encargados del proceso de reclutamiento y selección eran los jefes juntos con las gerencias (Financiera y Comercial), quienes preferían contratar a personas referidas por otros empleados, y sólo en última instancia (cuando no se lograba encontrar el candidato) los jefes realizaban la publicación en portales de empleo (sea *Bumerán*, *Zona Jobs*, etc.). Si bien, tanto los jefes como los gerentes hacían una entrevista a los candidatos (recomendados o postulados), la calidad de la selección del recurso no era positiva, ya que muchos de estos jefes reconocían no contar con la capacitación suficiente como para abordar la entrevista.

Respecto a este último punto, se les consultó a los jefes respecto al proceso de selección, y todos reconocieron que el proceso se realizaba de forma intuitiva, y en muchos casos la falta de expertise técnico como un procedimiento estandarizado, fue un causante de alta rotación de personal. A modo de constatar esta evidencia, se solicitó al estudio contable un resumen de las bajas de empleados desde el inicio de su constitución, se halló una evidencia significativa de rotación de personal. Este indicador evidente, despertó la curiosidad sobre qué procedimientos y procesos eran necesarios implementar para contrarrestar los indicadores de rotación.

Como se mencionó con anterioridad, los procesos eran realizados de manera improvisada, por ejemplo, se evidencia en los últimos años, rotación de personal por salidas voluntarias, tal vez por una gestión poco adecuada de la selección de perfiles o simplemente personal poco calificado, lo que afecta los servicios centrales de la unidad, y dificultan las posibilidades de mayor crecimiento de la organización. Siempre que una organización presente elevados indicios de rotación, es esperable que impacte directamente en el funcionamiento del negocio, y que influya en el desempeño de los colaboradores (los que quedan en la organización), afecte el Employer Branding, y por último arrastre a gran coste económico, sea tanto por salidas voluntarias como involuntarias (Factorial HR, 18 enero 2021). Es así como, se realizó un análisis a lo largo de los años de existencia de la unidad, considerando los ingresos vs egresos

de colaboradores (tanto del área comercial como financiera), y se aplicó el indicador de rotación de personal.

De alguna manera, estos indicios marcan una gestión ineficiente en la administración del personal, por lo que cualquier cambio estratégico necesita un departamento que acompañe y brinde soluciones adecuadas a estos impactos culturales.

Por otro lado, se encuentran conviviendo empleados dentro de convenio y un grupo menor fuera de convenio. Se observó que, los ajustes salariales para los empleados fuera del convenio se efectúan en algunos casos acompañando los porcentajes establecidos por el convenio predominante. En los casos que, se quisiera efectuar un incremento de salario por cambio de funciones o por promoción interna, los colaboradores que están fuera del convenio no cuentan con un proceso estandarizado de campaña de revisión salarial, la cual permita no perder la equidad interna de la organización.

En caso de que, se quisiera realizar un aumento de sueldo, el pedido era elevado a la Gerente de Finanzas, y tras su conformidad y aprobación, este era otorgado. No había una gestión clara, transparente y objetiva sobre la aplicación de aumentos, los colaboradores no hacían el pedido de revisión de su salario a su jefe directo. Las decisiones estaban centralizadas en la figura de esta Gerente Financiera, y a pesar de existir Supervisores, Coordinadores o Gerente Comercial, esta figura era quien mantenía las conversaciones de incrementos salariales con todos los empleados, sin considerar desempeño ni presupuesto disponible.

El objetivo de esta implementación es brindar herramientas que permitan al departamento de Recursos Humanos una mayor organización por medio de políticas y procedimientos. Lo que se pretende es que la organización estudiada pueda brindar soluciones adecuadas a las distintas demandas que surjan de las gerencias, tanto administrativas como comerciales, contribuyendo con procesos que aporten colaboradores que agreguen valor a la empresa, y estén alineados a los objetivos de esta.

En los últimos años la empresa realizó cambios en su estrategia, y logró un mayor crecimiento de sus ventas, por lo que surgen los siguientes interrogantes ¿por qué motivo Steck se ve impulsada a crear un departamento de Recursos Humanos? A partir de esto, se confirma con la Gerencia del área de Brasil que la razón de tal decisión fue “*evolucionar sobre temas de gestión de personal, calidad en la selección de talentos, capacitación y desarrollo de personal*”, y “*así contribuir al crecimiento de la compañía*”. Hasta ese entonces, la organización no contaba con

un departamento especializado que se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los colaboradores, lo que implica una ausencia que es de vital importancia para la empresa. La ausencia de marco regulatorio como una política de reclutamiento y selección, es un limitante, ya que no les permite a los colaboradores activos, por ejemplo, participar de búsquedas internas y por ende quita posibilidades de crecimiento interno. La pregunta que surge es ¿Cómo realizar y adecuar la política de reclutamiento, selección e ingreso vigente en la casa matriz y replicarla en la filial?

Un punto importante es que, antes de la incorporación del departamento, estas gestiones eran llevadas por el área Financiera, la pregunta que se abre es ¿De qué modo se administraba la gestión? La Gerencia Financiera no contaba con profesionales capacitados, entonces ¿La administración se gestiona desde la administración de personal?, es por este motivo que se decidió dar paso e inaugurar un departamento de Recursos Humanos, de esta manera trabajar el desarrollo de carreras de los colaboradores, y que un analista experto que cuente con los recursos técnicos necesarios pueda implementar lo necesario para alcanzar la estrategia de la compañía.

Como la gestión era llevada a cabo por otra área, muchas prácticas de RH tales como Selección, Desarrollo, Desempeño, etc. que eran llevada a cabo la casa matriz, no eran aplicadas en esta filial. Si bien en la casa matriz existían estos procedimientos, tanto en la práctica como en la teoría, en Argentina nunca habían sido replicadas, la ausencia de una figura de Recursos Humanos no permitía que aquellos cambios culturales de incorporación de colaboradores sean llevados de igual forma que en Brasil. Respecto a este punto surge un interrogante ¿Qué impactos genera la implementación de políticas en una empresa que no cuenta en su operatoria con procedimientos escritos?

Si bien, antes que existiera el departamento, toda la administración de personal y el conjunto de tareas administrativas y legales era llevada a cabo por la Gerencia Financiera, la propia administración se centraba en las recomendaciones del estudio contable y legal.

De igual forma, los incrementos salariales sólo se establecen a partir de las escalas salariales del convenio de comercio 130/75, y los empleados que se encuentran fuera de convenio, sus ajustes de salario se realizan por igual manera que los que están dentro del convenio. Hasta el momento, no se había evidenciado casos que hayan recibido incremento de salario por mérito. Por este motivo, se hace necesaria la inclusión de una política de revisión salarial, junto con

otros programas que permitan medir el desempeño y motivación de los colaboradores. Por lo que surge la pregunta ¿Cómo diseñar una política de revisión salarial para los colaboradores que se encuentran fuera de convenio?

Es así como, incorporando políticas y procedimientos de Recursos Humanos se buscará una mayor profesionalización de las áreas, una estandarización de procesos, permitiendo mejorar su productividad a mediano y corto plazo.

Cualquier inclusión de política o procedimiento del área, permitirá un mayor ordenamiento en las rutinas de trabajo, y una mayor sinergia entre todos los departamentos de la organización. Es importante comprender que estas implementaciones o acciones de Recursos Humanos deberían estar alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

De acuerdo, a las situaciones descriptas, se puede evidenciar una gestión fuera de una estrategia de recursos humanos, la que hace “referencia al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin, desde la perspectiva del área de Recursos Humanos y dentro del marco de la estrategia organizacional” (Alles, 2018, pp.30) A su vez, estas deficiencias en la administración de las personas y la ausencia de procedimientos, genera una falta de marco normativo para suplir a las demandas que hoy requiere la organización para cumplir su estrategia.

Es importante destacar que la función de Recursos Humanos en esta empresa es de una autonomía limitada, ya que si bien, la filial es una mera receptora e implementadora de las políticas provenientes de la gerencia de RH, a su vez mi función tiene cierto grado de libertad para desarrollar y modificar, ajustando idiosincrasias culturales, desde las políticas que provienen de la casa matriz.

Por último, con esta propuesta de implementación se pretende brindar una herramienta que permita ordenar mediante estas políticas aquellas demandas que provienen de la filial, y contar con procedimientos escritos que garanticen calidad en la incorporación de talentos como en la retención, logrando estabilidad y permita un buen funcionamiento del área de recursos humanos.

3. MARCO REFERENCIAL

En este apartado se realizará una descripción con los principales conceptos, definiciones, y características relacionadas con el área de recursos humanos, políticas, procedimientos y las buenas prácticas, las cuales son de gran importancia para abordar e implementar e instaurar un departamento de recursos humanos en Steck Electric S.A.

3.1 Administración de Personal:

El área de administración de personal se refiere a la realización de las actividades administrativas relacionadas con el personal de la empresa: Contratación, elaboración de nóminas, recibos de sueldos, retenciones, seguridad social, tramitación de permisos, bajas por enfermedad, vacaciones, etc. (Castaño, 2005, p.41)

Marta Alles (2018) define a la Administración de Personal como “una de las funciones del área de Recursos Humanos, sin esta no sería posible las otras. Pero a su vez, sin la presencia de las otras funciones no se podría denominar al área “Recursos Humanos” (pp.12). Respecto a la definición del departamento como Recursos Humanos indicará que “se ofrecen soluciones y/o caminos a seguir que las personas que integran la organización no pueden sentir como propios o adecuados. Unos y otros esperan propuestas que los ayuden a resolver problemas existentes y/o eventuales dificultades que se les presentarán en el futuro, cuando deban encarar las acciones necesarias cuando deban alcanzar los desafíos y objetivos estratégicos” (pp.15).

3.2 Recursos Humanos:

Recursos Humanos para Marta Alles (2018) “es una disciplina dentro de las Ciencias de la Administración y estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización. Por lo tanto, Recursos Humanos se despliega en el ámbito de las organizaciones considerando que el término “organización” se define como un conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad de fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado”(pp.22).

3.3 Planeación estratégica:

Alpander (1982) indica que “la planeación estratégica es uno de los fundamentos del éxito en las operaciones comerciales” y la define como “un método de proceder sistemático en el que

suele haber un ciclo de planeación anual”, y como “un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones políticas tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación”. Dicha planeación estratégica debe integrar al departamento de Recursos Humanos, que como tal, debe tomar responsabilidad por asignar qué recursos son los adecuados para lograr garantizar el éxito de sus operaciones. Respecto a esto último, Alpander (1982) hace una aclaración respecto al concepto de la planeación de los recursos humanos y reconoce que es parte del proceso de planeación estratégica.

En cambio, Rafael Castaño (2005) dice que “la planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas que una empresa tiene para empezar a formalizar sus competencias y planificar su futuro. Por eso, antes que empezar a desarrollar la planificación estratégica de recursos humanos, hay que tener como base la planificación estratégica de la empresa”.

3.4 Políticas Organizacionales:

Chiavenato (2004) detalla en su glosario **Política** como “afirmaciones generales las cuales están basadas en objetivos globales y planes estratégicos que proporcionan orientación y rumbo a los miembros de la organización” (pp. 144-45).

Por su parte, Gil Estallo (2007) define a las políticas empresariales como aquellas normas de conductas o enunciados generales que facilitan y actúan como guía en la toma de decisiones, posibilitando y actuando para alcanzar los objetivos de la compañía.

En cambio, Rodríguez Valencia (2002) al hablar de políticas dirá que “son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente que se toman sobre asuntos y problemas, cuya amplitud viene determinada por los objetivos del organismo y sus límites”.

En cuanto a porqué son necesarias, Casanova (2013) nos dirá que las políticas de empresa refuerzan el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades empresariales diarias. Es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial, en ocasiones las políticas de empresas elevan el umbral de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el marco jurídico de obligado cumplimiento.

Las políticas de empresa también permiten uniformar los valores, criterios y cultura en el seno de la empresa. Es este un factor importante en organizaciones multinacionales, donde las

diferencias jurídicas y culturales pueden ocasionar notables distorsiones en cuanto a dichos elementos. En estos casos, es importante considerar que las políticas globales no generen conflictos en los países donde se encuentra operando la organización.

Las políticas de empresa dictan, en definitiva, las conductas que espera la organización tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También las conductas indeseadas y la forma de evitarlas o actuar frente a ellas (Casanova, 2013, p.3)

Por último, las políticas de recursos humanos son definidas como aquellas que surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseadas o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus superiores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades (Chiavenato, 2011, P.102)

3.5 Procedimiento:

Se refiere a una descripción detallada y escrita de cómo se debe realizar una tarea dentro de una empresa, siendo su propósito principal el de instruir.

Tras referirse al diseño de los procedimientos, Valencia (2002) destaca que exponen los objetivos de una organización, integrando políticas (que como tal son decisiones constantes que se toman sobre diversos asuntos y problemas), como tal registra detalles de cómo debe hacerse una tarea.

3.6 Cambio Organizacional:

Lauro (2016) lo entiende como “un proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia”. Hay que tener en cuenta que “este proceso es iniciado con el objeto de conseguir mejorar la eficacia, es decir, el grado en que una organización consigue sus objetivos y la eficiencia organizativa entendida como la cantidad de recursos que la organización ha de usar para producir una cantidad de productos.

El cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que provienen de afuera o de alguna parte interna de la organización lo que determina que sean endógenos exógenos”.

Es así como, el cambio se inicia y debe hacerse desde los niveles más jerárquicos de la compañía, es decir empezar del sitio de poder y fluir hacia los niveles más bajos (pp. 434).

3.7 Rotación de Personal:

Chiavenato (1979) refiere sobre la rotación de personal o *turnover* que es utilizado muchas veces para definir aquellas variaciones de personal que puede presentarse entre una empresa y su ambiente. Al existir una interacción e intercambio entre personas y el ambiente, el turnover es un fenómeno que se evidencia según este autor por el volumen de personas que ingresan y las que salen de una misma organización. Es importante tener en cuenta que, la forma de evidenciar este comportamiento es mediante un cálculo porcentual directamente relacionado entre los colaboradores que ingresan y aquellos que son desvinculados (voluntaria o involuntariamente) dentro de un periodo de tiempo en una organización.

De este modo, mediante un indicador o KPI puede obtenerse un índice mensual o anual para determinar las fluctuaciones en la rotación de personal. Esto facilita que pueda realizar gráficos comparativos, elaborar diagnósticos y realizar predicciones (Chiavenato, 1979).

Para referirse al diagnóstico de las causas de la rotación de personal Chiavenato (2011) dirá que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.

- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.
- Moral de personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterio de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización (Chiavenato, 2011, p. 120).

Por último, sobre las consecuencias entre las salidas y las entradas de personal, este autor aconseja que “deben mantenerse entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback)” (Chiavenato, 1979, p.189)

3.7.1 Índice de Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y términos porcentuales.

Cuando se mide el *índice de rotación de personal* para la planeación de RH se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado

(entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

Cuando se analiza las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, sólo se considera las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización (Chiavenato, 2011, p.118)

3.8 Descripción de puestos:

Zavalla (2016) lo define como un “proceso por el cual se determina la información pertinente, relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen una posición y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas al trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian a la posición de todas las demás” (pp.569)

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía (Werther y Davis, 2008)

Entre otros aspectos de relevancia, en base a la descripción de puestos será posible valorar las distintas posiciones para así determinar la equidad interna y externa (puntuación de puestos) y fijar una política retributiva. Por último, contar con una descripción de puestos permitirá determinar la adecuación persona-puesto (Alles, M 2018, p 39)

Según Sackmann (1999) una descripción de puestos es “toda la información relevada, al ser sumariada, compilada y redactada en formularios especiales”. Es importante que, al efectuar esta recopilación de datos, que de alguna manera es un proceso, se defina el puesto y se realice una sintetización de los aspectos más fundamentales, las que incluye todo aquello que se haya observado, visto y comprobado al examinar un puesto de trabajo. Luego continúa diciendo que al “sistematizarse la información allí compilada y registrada en una relación ordenada de los aspectos más importantes referentes a los deberes, responsabilidades y requisitos asignados a un puesto, se conforma la descripción de puestos o las descripciones de las tareas que hacen a un puesto”. (pp. 8)

Según este autor, toda descripción de puesto tiene una utilidad, ya que nos permite identificar las tareas, funciones, definir deberes, responsabilidades y relaciones de los empleados. Ahora a la hora de aplicar un programa de descripción, es de suma importancia considerar los siguientes pasos:

1. *Efectuar un diagnóstico de la situación:* Determinar la situación de la empresa en puntos como los siguientes:

- El sistema de remuneraciones. ¿es inadecuado, obsoleto, inorgánico o incoherente?
- ¿Cuál es la opinión sobre la materia por parte de la supervisión y de los empleados en general?
- ¿Cómo funciona la estructura orgánica actual? (ello requiere un análisis de los circuitos de información, la distribución de funciones y la asignación de responsabilidades)
- ¿Cómo funciona el sistema de reclutamiento? ¿Es eficaz y actúa con acierto en la selección del personal adecuado?
- La productividad en general de la empresa, ¿Se encuentra dentro de las predicciones de la Gerencia General?
- La capacitación, ¿satisface verdaderas necesidades perfectamente detectadas y actúa en la medida deseada?

2. *Convencer a la Dirección Superior* de la necesidad de la aplicación de un programa de descripciones con las finalidades indicadas y lograr su apoyo. Para ello, es de utilidad efectuar un estudio que profundice en la implicación de los costos en relación con los beneficios que se obtendrán. Plantear con claridad que el programa busca obtener información indispensable para encarar una acción para solucionar dichos problemas.

3. *Obtener el compromiso de la línea.* Es indispensable que sea visible en la actitud de la línea, y para ello la dirección debe hacerlo conocido y mostrar su apoyo, expresado mediante una comunicación escrita.
4. *Elección del Director del programa.* Divulgar los nombres de las personas que estarán a cargo de la dirección del programa.

3.8.1 Tipos de Descripciones

Según Sackmann (1999) existen dos tipos de descripciones de puestos considerando el tipo de información que contiene: Genérica o global y específica.

1. *Genérica o global:* Se refiere a las que contiene una descripción del contenido de un puesto a grandes rasgos sin incluir un detalle de tareas y competencias del puesto.

Estas suelen utilizarse para selección de personal, planeamiento de la organización, programa de formación, evaluación de desempeño, como en estudio de remuneraciones.

2. *Específicas:* Se incluyen deberes y tareas precisas de un puesto. Hay aspectos que se indican y como estos se relacionan con los otros, que métodos se utilizaron, los límites o alcances de las funciones.

Son utilizadas para evaluación de puestos de trabajo, análisis de puestos, organigramas, estructura de remuneraciones o planeamiento de desarrollo. (pp. 14)

3.9 Análisis de puestos:

Mondy (2010) lo define como un proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. Los métodos más conocidos para hacer un análisis de puestos son cuestionarios, observación directa, entrevistas, registros proporcionados por los mismos empleados o combinación de métodos.

Entonces, es mediante este proceso que se identifican tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o un cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. (Mondy, 2010, pp. 92).

Según este autor, el análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, y mismo las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Este proceso de análisis se lleva a cabo en tres ocasiones: 1. cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puesto, 2. cuando se crean nuevos puestos, 3. cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puesto se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos (Mondy, 2010, pp. 93)

Con relación al área de remuneraciones, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativo sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren de conocimiento, destrezas y habilidades valen más para la empresa (Mondy, 2010, pp. 94)

3.10 Reclutamiento, selección y admisión:

3.10.1 Reclutamiento

Chiavenato (2011) afirma lo siguiente:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de las técnicas de reclutamiento

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar. (pp. 128)

3.10.2 Selección

Respecto a este concepto Mondy (2010) se referirá como “el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización”. En caso de que, se realice una inadecuada elección y no se cumplan con estas condiciones es probable que ocurra que esa persona, pueda estar demasiado capacitada o, a la inversa, no cumpla los requisitos mínimos y esto afecte su adaptación al puesto de trabajo o mismo a la cultura de la compañía; entonces lo más probable es que el individuo voluntaria o involuntariamente salga de la empresa (pp. 158)

En cambio, Chiavenato (2007) definirá que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existan en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia de la persona en el puesto” (pp. 169)

Cabe destacar que, la persona que realice este proceso debe realizar una proyección diagnóstica para poder visibilizar el tiempo que el candidato pueda llevarle adecuarse a las tareas (esto incluye aprendizaje) como el modo que ejecutará las tareas y las funciones del puesto.

Según Chiavenato (2011), la selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las

competencias individuales necesarias para la posición), y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. Entonces, una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado). (pp. 145)

3.10.3 Inducción

Estos programas de socialización o inducción “son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objetivo familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados” (Chiavenato, 2011, pp. 167).

Desde el punto de vista de Alles (2018), la inducción funciona como un puente entre el momento donde la persona comienza su relación laboral y cuando asume definitivamente su puesto en la organización. Es un momento sumamente necesario para que el colaborador se

interiorice tanto de la organización como cuáles serán sus nuevas funciones y responsabilidades. Consta de dos partes: *Inducción a la organización*³ y *al puesto*⁴.

Es importante, que las organizaciones también efectúen inducciones al puesto en los casos como por ejemplo las promociones internas. Usualmente, la función de realizar la inducción recae en la persona responsable de la selección. Es crucial que cualquier persona, sin importar el nivel, pueda tener la posibilidad de recibir por parte de recursos humanos este tipo de formación inicial. El tiempo que invierta el colaborador y la organización en este proceso es un factor fundamental que condiciona la relación futura de ambos (pp. 143-144)

3.11 Compensación

Según Mondy (2010) la remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados (pp. 265).

En cambio, Chiavenato (2000) refiere que la compensación como un área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.

Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta:

- Compensación financiera directa: es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.
- Compensación financiera indirecta: constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. Ejemplos de estos son vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales, participación en utilidades, horas extras, etc. (pp 409)

Además, agrega que la compensación es el “sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella”, y

³ Actividad estructurada, usualmente a cargo de Recursos Humanos, en la cual se presenta a un nuevo colaborador la historia de la organización, sus principales características, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión, políticas y toda otra información que le permita al nuevo colaborador conocer lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo. Ver Alles (2018) *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*.

⁴ Actividad estructurada o no, usualmente a cargo del jefe directo en la cual se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función, uso de maquinaria u otros equipos o herramientas necesarias para realizar su trabajo. Ver Alles (2018) *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*.

como tal la compensación “define el nivel de importancia de una persona para la organización” (Chiavenato, 2000)

3.11.1 Política Salarial o Retributiva

Según Chiavenato (2000) la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. Son los procedimientos para que la organización pueda definir la remuneración del personal, la cual se logra con un equilibrio tanto interno como externo de los salarios. El equilibrio interno (o coherencia interna de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. Mientras que, el equilibrio externo (o coherencia externa de los salarios) se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. (pp.414)

Para Alles (2018) el término hace referencia al conjunto de normas internas en relación con relación a la retribución de todos los integrantes de una organización, incluyendo remuneraciones y beneficios.

La política retributiva debe ser objetiva. Para ello deben implementarse criterios cuantificables que garanticen la equidad de las compensaciones.

Los descriptivos de puestos deben ser la base de la política de remuneraciones. A partir de ellos será posible valorar y clasificar cada puesto o cargo.

Además, la política se complementa con una comparación con el mercado, dando como resultado final el diseño de una estructura de remuneraciones. (pp. 150).

Para Chiavenato (2000) mediante el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
3. Atraer y retener talento a los mejores candidatos para los cargos
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa

6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados (pp. 415)

Estado del arte:

En cuanto a revisiones bibliográficas respecto a investigaciones precedentes, se halló un estudio de investigación de la Universidad de Cuyo, el cual se titula “Investigación sobre Políticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares”. En esta investigación se practicó una metodología mixta (tanto cualitativa como cuantitativa) en empresas pymes. Se analizó mediante un cuestionario sobre diferentes prácticas del área, tales como Reclutamiento, Selección e Inducción, Formación y desarrollo, Evaluación del rendimiento, Gestión de la compensación, Directivo externo, y Conciliación.

Otro material relacionado al marco teórico expuesto, se ubica un trabajo de tesis titulado “Las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata”, donde define que son las políticas de Recursos Humanos, y explica cómo la gestión del departamento es eficiente, siempre y cuando se establezcan políticas en diferentes aspectos como: Reclutamiento, Selección e Inducción, Desarrollo de colaboradores, Remuneración y Programa de beneficios, entre otros.

También se halló un caso de estudio titulado “Identificación de factores que generan el fenómeno de alta rotación de personal en una Pyme de Ingeniería eléctrica en la ciudad de Bogotá” identificó los factores que originan la rotación de personal en una empresa Pyme de Colombia. En este estudio de caso, comprobaron que esta Pyme en sus procesos de contratación, existía una carencia de un adecuado proceso de filtración, lo que ocasiona una incorrecta selección de personal, lo que se instalaba como la mayor amenaza de este caso.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

El trabajo de investigación cuenta con un abordaje mixto (tanto cualitativos como cuantitativos), dado que el objetivo principal es identificar aquellos aspectos afectados por la inexistencia de un departamento de recursos humanos, y el impacto de gestionar el personal sin procesos estructurados.

A continuación, se detallan herramientas y pasos que serán llevados a cabo para el objetivo planteado:

Desde los aspectos cuantitativos:

- 1) Indicador de rotación de personal: Se hizo una revisión histórica de las salidas voluntarias de la organización. Se consideró como datos relevantes área, puesto, fecha de ingreso y fecha de egreso, de los últimos 10 años.
- 2) Indicador promedio de antigüedad: Se realizó para determinar la permanencia promedio en la empresa, de los últimos 10 años.
- 3) Sondeo de opinión en LinkedIn: Se publicó en esta red social una pregunta para consultar a los usuarios si la inclusión de políticas de selección de personal contribuye al desarrollo.

Desde los aspectos cualitativos:

- 1) Se realizaron entrevistas en profundidad con los principales referentes de la organización: gerencia de recursos humanos, gerencia comercial, estudio contable externo, y empleados que cuentan con mucha antigüedad. De esta manera, se recolectó información histórica y datos descriptivos de la empresa, y sus procesos a lo largo de los últimos años.
- 2) Se analizó la información disponible en la página web de la empresa para conocer la visión, misión y valores, como los productos y principales clientes. Un primer abordaje para comprender la estrategia comercial.
- 3) Se realizó una descripción detallada de los actores principales, los que intervienen en la gestión de personal, cuál era su vinculación y responsabilidad en el proceso.

5. DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN:

En esta sección se procederá a efectuar un análisis de los principales inconvenientes detectados en la gestión de personal en la organización Steck Electric S.A, los cuales hasta el momento de mi incorporación eran realizados por parte de la Gerencia Financiera. Frente a lo expuesto, se intentará presentar alternativas de solución para enfrentar las problemáticas que fueron detectadas, y de ese modo intentar avanzar hacia la implementación de las políticas de recursos humanos, sumado a la instauración de un departamento más alineado a la estrategia del negocio.

Considerando lo abordado a lo largo del presente trabajo, se confirma que continuar gestionando el personal solo desde una óptica de administración de personal, el cual solo aborda una de las funciones del área (evocado sólo al cumplimiento legal), es muy limitado, y generan consecuencias en la estructura de la organización. En cambio, si se enfoca la gestión de recursos humanos en la unidad de Argentina desde una dirección estratégica, tal como funciona en la casa matriz, los integrantes de esta organización podrán trabajar para alcanzar un objetivo estratégico común.

Antes que incorporen la figura de un especialista, los puestos con mayor jerarquía (Gerente Financiero y Comercial) eran los partícipes decisorios en determinar procedimientos y prácticas sobre la administración del personal.

Los supervisores o jefes (ventas, depósito y logística) junto con las gerencias (Financiero y Comercial) participaban del reclutamiento y selección de los candidatos (muchos por recomendación de conocidos o incluso referidos de actuales empleados), quienes decidían a quiénes iban a incorporar como nuevos empleados. En cambio, la determinación de los salarios por posición (sea por ingreso o por ajuste) para empleados fuera de convenio, se efectúan acompañando la escala o porcentaje de incremento propuesto por el convenio, siempre y cuando se trataran de ingresos o incrementos salariales. Los aumentos de sueldo por mérito no era una práctica habitual, solo en algunos casos se efectuaron por decisión de la gerencia financiera.

Hasta el año 2018, tanto la gerencia financiera como comercial, determinaban la estrategia de la unidad, tal vez un poco intuitivamente, como por ejemplo qué productos serían vendidos en el mercado argentino, cuales serían los mercados a penetrar y cómo serían las relaciones que establecen con los clientes (distribuidores), indicar quienes serían los principales competidores, y definir cómo serían las operaciones de la unidad financiadas, ya que el presupuesto y estimación de gastos y costos eran establecidos a nivel local por estos dos gerentes. Si bien, parte de la estrategia era mostrada y validada con el presidente de Brasil, el accionar y la operación diaria, sobre todo la administración financiera, hacía que la casa matriz perdiera visibilidad de su funcionamiento.

Hasta ese entonces, las funciones entre estrategia y funciones de administración del personal eran llevadas por las mismas personas. Esta condición de alguna manera generaba una “pérdida de objetividad”, ya que difícilmente hacía que puedan cuestionar y/o poder evaluar una decisión que prime el cumplimiento de una política o procedimiento por sobre la estrategia que se haya determinado en ese momento.

Una vez que se incorpora un recurso, y se crea como tal un departamento de Recursos Humanos, se debe como primera medida conocer la estrategia del negocio (la que contempla a la alta dirección de Brasil) y alinear e instalar a las funciones del departamento o área de personal. Como eventualmente, la gerencia comercial solía definir la estrategia, y llevaba junto con la financiera la ejecución operatoria de la unidad, también será necesario ajustar la estrategia y la dirección de las personas (sobre todo la impuesta por la Gerencia de Recursos Humanos).

Es importante que, al efectuarse cualquier aplicación de políticas o innovación en las funciones del departamento de RH, de alguna manera, deben también ser comunicadas a los gerentes actuales. Es una manera efectiva para que las funciones actuales empiezan a tener efecto e incidencia sobre la ejecución y operación de la estrategia.

Con la instalación e implementación de políticas se quiere instaurar el departamento como tal, será necesario como primera medida aplicar como “buenas prácticas de Recursos Humanos”, por lo que se deberá comenzar por definir y diseñar la estructura de puestos de la empresa. De esta manera, se puede detectar por ejemplo si hay necesidades de capacitación, la incorporación de un recurso adicional o evaluar un posible reemplazo por aumento de cuadro o sustitución.

Para dar inicio a este proceso, como primera medida es importante hacer una evaluación de cada puesto que integra la unidad, y así confeccionar los descriptivos de puestos. Para ello, será importante consultar a la casa matriz si cuentan con un formato ya preestablecido, donde se pueda colocar la información relevada de cada cargo.

Siguiendo el objetivo de poder aplicar políticas orientadas al reclutamiento, selección e incorporación de personas, la alternativa de tener relevados los puestos, facilita la ejecución inmediata sobre la atracción de candidatos. En caso de que se requiera abrir una vacante por reemplazo, la definición del perfil ya estaría previamente relevada (de acuerdo con la necesidad del negocio). El hecho que la empresa cuente con una política definida hace que las personas que sean seleccionadas, evaluadas y elegidas, finalmente, mejoren y contribuyan con su puesto en el rendimiento de la organización.

Entre los factores importantes a considerar para su correspondiente análisis de indicadores, se procederá a calcular dos indicadores importantes. El primer indicador es el de rotación de personal y, el segundo, el indicador de antigüedad, considerando el promedio de permanencia en esta organización.

En este apartado, se tratará de presentar algunas alternativas que brinden una solución al problema planteado, y desarrollar cada una de las opciones incluyendo sus atributos. Luego se realizará un ejercicio de análisis evaluando el impacto de cada una de las propuestas, haciendo una comparación, y posterior elección hacia la más adecuada.

De acuerdo con los objetivos que se plantearon al inicio de este proyecto, que son necesarios alcanzar, se elaboró un esquema que facilita identificar la propuesta más adecuada para alcanzar una solución viable y eficiente.

Figura 1. Resumen de problemas y soluciones propuestas

PROCESO	OBJETIVO	PROBLEMAS	SOLUCIONES
GESTION ESTRATEGICA RECURSOS HUMANOS	IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADMISIÓN Y REVISIÓN SALARIAL EN STECK ELECTRIC S.A.	*Los temas de personal solo eran gestionados desde una administración de personal, el departamento de recursos humanos es reciente. *Inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección, las vacantes de personal eran cubierta mayormente por referidos de otros empleados. *Gestión ineficiente en la cobertura de vacantes de personal, al no contar con un conocimiento técnico, el proceso era intuitivo. *Presencia de personal poco calificado en los puestos. *La gestión de personal no esta alineada a la estrategia del negocio. *Decisiones sobre temas del personal eran centralizadas en la gerencia financiera y comercial. *Evidencia de rotación de personal. *Promedio de antigüedad oscila los 4 años. *Colaboradores no pueden aplicar a vacantes internas. No son informadas ni divulgadas, poco acceso a promoción interna. *Los aumentos de salarios no eran sometidos a un análisis objetivo, los otorgaba la gerencia financiera sin un criterio definido. *Ausencia de un herramienta para la revisión salarial por merito o promoción de puesto. *Ausencia de un proceso o instancia de revisión salarial para empleados fuera de convenio.	*Desarrollar un programa de Inducción *Realizar la descripción de cargos a todos los colaboradores *Analizar y evaluar los cargos *Medición de Rotación de Personal y Antigüedad Promedio. *Formulario de encuesta de egreso *Benchmarking: hacer revisión salarial en dos momentos del año, mediante encuestas de Mercado como Mercer *Reuniones mensuales con la dirección. Planificación estratégica a mediano y largo plazo.

Elaboración propia, 2020

Como primera medida, a modo de construir una base o estructura inicial, es importante realizar en esta empresa los **descriptivos de puestos o job description** de cada posición.

Realizar la descripción de los puestos y volcarlo en un documento permitirá que la empresa cuente con un conocimiento de los distintos puestos de trabajo, haya un mayor conocimiento de las tareas y funciones que hace cada persona, y pueda equilibrarse la carga de trabajo y niveles de responsabilidades. Este inventario de puestos es crucial tanto para si se quiere iniciar un proceso de reclutamiento y selección como una estructura salarial o política retributiva, y así definir cualquier revisión de salario. Para ello, se debe hacer un análisis de puesto, el cual consiste en recabar información del puesto y de su contenido.

Como primer paso se reunirá la información de cada puesto, haciendo un análisis de situación que contenga un relevamiento y así llevar adelante un programa o planificación general de descriptivos de puestos. Considerando que la unidad de Steck cuenta con 30 colaboradores, el relevamiento de información debería ser realizado por el Analista de Recursos Humanos con la colaboración de los jefes y/o coordinadores.

Es importante que, antes de iniciar este programa, el analista solicite aprobación a las gerencias implicadas junto con la dirección. Como se trata de pocos colaboradores, no hay un costo directo, los relevamientos serían realizados por las personas de la organización. Se podría solicitar asistencia externa, como por ejemplo contratar a una consultora, esto garantiza mayor objetividad e imparcialidad, aunque tratándose de una organización con tan poco personal, esta posibilidad fue dejada a un lado.

Entonces, incluyendo la conformidad de los directores, se logrará mayor compromiso tanto de las gerencias como de los supervisores como coordinadores. Por eso una vez que esté aprobado el programa de descripción de puestos y la dirección haya comunicado a los gerentes, se deberá contar con una capacitación dirigida para los supervisores que incluya aquellos aspectos que deben considerar para hacer el relevamiento de información de cada puesto. Por otro lado, es importante que la gerencia de recursos humanos realice una comunicación general a todos los colaboradores, puede ocurrir que, al no estar informados, muchos empleados se muestren reticentes incluso hacer una lectura negativa del programa.

Antes que todo, se optará por realizar una descripción de puesto más bien específica, la cual se incluyan principales responsabilidades, formación, experiencia previa y competencias, etc. Se procedió por esta alternativa, ya que se decidió utilizar el formulario de descriptivo de puesto

que se utilizaba en la casa matriz, el cual fue traducido de portugués al español y este formato requiere información más bien específica del puesto.

Según el organigrama, esta organización tiene 17 puestos, los cuales están compuestos por: *Gerente Comercial, Vendedor Externo, Supervisor de Ventas Internas, Administrativo de Ventas, Promotor de Ventas, Prescriptor Técnico Comercial, HRBP o Analista RH, Coordinador Financiero, Analista de créditos y cobranzas, Analista de Pago a Proveedores, Pasante, Especialista Supply Chain, Jefe de Depósito, Auxiliar de Depósito, Jefe de Logística, Chofer, y por último Analista de Marketing.*

A modo de comenzar con los relevamientos, el analista debe planificar una serie de encuentros con los principales responsables de área: Gerente Comercial, Coordinador Financiero, Supervisor de Ventas Internas, y los jefes de depósito y logística. Estas reuniones le permitirán obtener un diagnóstico de cada puesto, y puede llevar 2 y 3 semanas (si realiza entre 2 y 3 entrevistas semanales), y como segunda etapa se debe volcar en el formulario todo lo que se obtuvo de la entrevista. En caso de que se produjeran consultas o no están claras ciertas funciones o tareas, el analista puede optar por hacer observación directa.

Una vez que estén finalizados, el analista debe generar reuniones con el resto de los colaboradores, y en estos casos se solicitará asistencia a los superiores para que validen la información proporcionada, ya lo que se está construyendo es la descripción del puesto y no al ocupante actual, pueden existir diferencias con la necesidad real que tenga la organización. Es importante, hacer preguntas tanto al empleado como a su superior dirigidas a conocer que hace, como y porque hace cada una de sus funciones de trabajo. Como última etapa, una vez que se obtuviera el descriptivo del cargo, el analista debe dirigirse al superior y solicitar aprobación del contenido, y luego que sea aprobado, compartir los documentos con la dirección para una aprobación final.

Como segunda medida, se procederá a realizar una ***evaluación de puestos***, la cual permitirá adecuar el sistema de salario para los colaboradores fuera de convenio, y considerar el sueldo en función al puesto. Cabe aclarar que se trata de los siguientes puestos: *Gerente Comercial, Coordinador Financiero, Analista RH y Prescriptor Técnico Comercial.* Es importante, establecer a qué puestos se le debe pagar más respecto a otros en esta organización, tener previsibilidad en caso de que se quiera incorporar nuevas posiciones por necesidad, alcanzar cierta equidad interna entre varios puestos o mismo lograr contrastar los salarios contra lo que abonan los competidores.

Tal como fue indicado, en la empresa Steck Electric se evidenció una posible rotación de personal en los últimos años, la cual fue calculada al iniciar este proyecto. Por este motivo, se sugiere realizar controles periódicos de los indicadores de rotación de personal como de antigüedad promedio, la cual busca alcanzar el propósito de gestionar el departamento desde una planificación estratégica. Cabe destacar que, antes que existiera el departamento, no existía referencia alguna de los datos en materia de turnover (salidas voluntarias) o antigüedad promedio (permanencia en la unidad) de los colaboradores. Considerando que los motivos de salida responden a múltiples factores causales, se puede incluir una *encuesta de egreso*, en la cual el analista realice a los empleados, y pueda relevar los posibles motivos o razones por la cual decide salir de la unidad. Este instrumento propuesto es un recurso que la organización puede utilizar para revelar las verdaderas razones por las que los colaboradores deciden abandonar la empresa.

Toda vez que se presenten renuncia de colaboradores, el analista debe reunirse con el colaborador (en una instancia previa a su egreso) y aplicar un cuestionario que incluya preguntas que aborden información que permitan corregir las posibles causas de desmotivación y reducir la rotación evidenciada. Entonces, para llevar adelante esta alternativa, se consultó a la casa matriz en Brasil si ya contaban con este formato, luego que fuera compartido este material se procedió a la traducción de este.

Es preciso aclarar que, en la casa matriz se realiza la encuesta de salida a todo el personal que egresa de la empresa (sea por renuncia, despido o acuerdo mutuo), en este caso será utilizado solo para los casos que se trate de renuncias voluntarias, ya que la intención es poder evidenciar los motivos y reducir la rotación que actualmente presenta la unidad de Argentina.

Continuando con la aplicación de soluciones a las problemáticas detectadas, considerando que la organización presenta índices de rotación elevados y un promedio de antigüedad bajo, se decidió incluir dentro de las etapas del proceso de onboarding, un *programa de inducción*. Su propósito actuar en la reducción de la rotación de personal evidenciada.

Este programa de inducción tiene como objetivo ser aplicado el primer día de trabajo de un nuevo colaborador, el cual será diligenciado por el analista de recursos humanos, y deberá incluir información relevante tal como: Cultura de la empresa: misión, visión, valores y organigrama actual, productos, clientes, acciones de marketing, campañas y acciones de recursos humanos, principales beneficios, políticas y su aplicación. En el caso de la organización de estudio, la casa matriz cuenta con una presentación en power point, la cual

contiene un volumen considerable de información. Si bien, este material existía, nadie de la organización lo aplicaba a los nuevos ingresos, ya que cuando ingresaba un nuevo empleado sólo recibía instrucciones de cómo debía realizar el puesto para el cual había sido contratado, y considerando que no contaban con un especialista de recursos humanos, las gerencias no tenían el expertise para implementarlo. Como primer paso, se procedió a traducir la presentación que se utilizaba en Brasil de portugués al español, y se hizo una revisión de la información que contenía el programa. Por lo que se identificó que, muchas acciones, políticas, campañas y/o beneficios no se aplican de igual forma en ambos países, un poco debido a diferencias en la legislación como la madurez en la que se encontraban estas unidades.

Además, se incluyó una agenda de reuniones semanal, donde el nuevo colaborador debía asistir para conocer los *key user* de cada área, actuando como un entrenamiento tanto de su rol como en la funcionalidad de la empresa. Es importante, realizar junto con el empleado una visita guiada en las instalaciones de la empresa.

A continuación, se adjunta un cronograma que incluye las actividades iniciales y días en que se llevan a cabo para cumplir con el programa de inducción propuesto, especificado por la política de reclutamiento, selección y admisión a implementar.

Figura 2. Cronograma de Inducción

			Semana 1				
Actividades			1	2	3	4	5
INDUCCIÓN	ORGANIZACIÓN	Onboarding: Firma del legajo					
		Entrega de agenda de inducción					
		Entrega de materiales de escritorio					
		Inducción bienvenida					
		Conocimiento del lugar de trabajo					
		Presentación al equipo					
	PUESTO	Plan de trabajo con el superior directo					
		Reunión con áreas relevantes para la posición					

Elaboración Propia, 2020

Por otra parte, se aplicará encuestas de mercado para las posiciones que se encuentran fuera de convenio. Esta propuesta fue considerada debido a que, como se evidencio en las entrevistas realizadas a los líderes de la organización (gerente, supervisor y jefes), se pudo constatar que la aplicación de incrementos realizados no responde a una metodología objetiva.

Con el objetivo de efectuar una revisión de aquellos salarios que están fuera de convenio contra el mercado, se propondrá hacer una medición de competitividad externa, la cual incluya aplicar como herramienta la encuesta salarial de mercado de Mercer. Es importante que, esta revisión se realice en dos etapas del año, como un proceso de seguimiento continuo.

Como primer paso, se procedió a realizar una comparación salarial de aquellas posiciones de Steck Electric S.A. que, en función a las responsabilidades, guardan cierta similitud con la encuesta salarial de Mercer. Según la encuesta de Mercer, se puede obtener información salarial del mercado, y contiene un detalle y análisis de varias posiciones del mercado por rubro (catálogo de puestos).

Si bien, la encuesta incluye en cada posición diferentes niveles salariales (percentil 25, 50 y 75), la política de revisión salarial adoptada por la organización es el percentil 50 de mercado, o sea que su línea de tendencia en el mercado. Cabe aclarar que la encuesta utilizada tiene datos de salarios del mercado en general, no tiene especificado un corte por tipo de negocio o rubro en particular.

Figura 3. Posicionamiento del mercado por familia de puestos

	STECK	MERCADO (Percentil 50)		Comparatio
Familia de Puestos	Base sueldo promedio actual	Código del puesto	Sueldo promedio actual	Sueldo promedio actual
Gerente Comercial	\$ 203.735,20	SMP.07.043.M30	\$ 270.217,00	33%
Coordinador Finanzas	\$ 114.000,21	FIN.03.000.M10	\$ 152.512,00	34%
Especialista Técnico comercial	\$ 83.950,81	ENS.03.015.P20	\$ 103.836,00	24%
Analista RRHH	\$ 73.000,46	HRM.02.000.P30	\$ 94.740,00	30%

Elaboración Propia, 2020

Entonces, de los puestos que se encuentran en Steck Electric S.A. fuera de convenio, se consideraron el promedio de sueldos de cada posición del año 2020. Al realizar la comparación en base a la ubicación de la tendencia de mercado en el mediana o percentil 50, se evidencia

que los sueldos de esta empresa no son muy competitivos frente al mercado, en todos los casos hay una brecha salarial considerable, que se ubican por debajo de un 30% promedio.

Es importante aclarar que, debido al tamaño de esta organización, y por la cantidad de empleados que se encuentran fuera de convenio no se decidió realizar un análisis de equidad interna que contraste las posiciones de la compañía. Claro está que, si a futuro esta unidad aumenta su dotación, es recomendable hacer una comparativa entre los salarios de toda su dotación, sean dentro o fuera de convenio, así ofrecer una retribución justa según el puesto y las funciones que el colaborador realice en comparación a otros empleados de la misma unidad.

Por último, como parte de las soluciones propuestas, se sugiere que el área de recursos humanos de la unidad de Argentina participe de reuniones periódicas junto con la dirección. Cabe aclarar que, en la actualidad la casa central cuenta con un comité integrado por directores (financiero, comercial, RRHH, marketing, supply chain y presidencia), y los primeros días de cada mes, se realiza una reunión donde se exponen los resultados del negocio y los impactos relevantes de cada área funcional.

Si bien, la gerencia de recursos humanos traslada en las reuniones mensuales, un resumen de los temas más relevantes para el equipo tanto de Brasil como de Latam, sería importante que la unidad de Argentina considere los aspectos que impactan en la estrategia del negocio, y realice un *planeamiento estratégico de recursos humanos* del país. Con esta proyección, el área de la unidad lograría una mayor gestión estratégica, y un alineamiento a los objetivos comerciales, con propuestas tanto a mediano como a largo plazo. Es importante aclarar que, la casa matriz cuenta con un modelo de plan de acción anual, el cual podría ser considerado y aplicado a esta unidad, con una planificación de acciones en materia de recursos humanos.

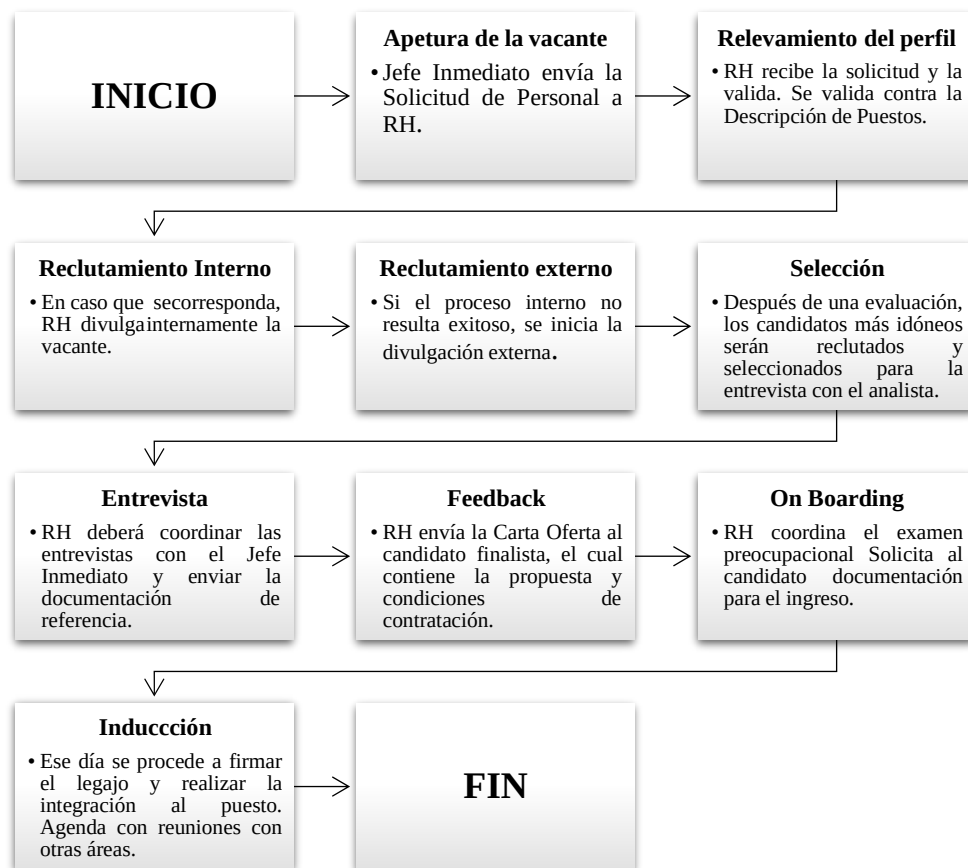
Otra acción propuesta es que recursos humanos participe de las reuniones del equipo comercial, así logre un mayor involucramiento en las prioridades que tiene el negocio. Actualmente, el equipo comercial realiza reuniones mensuales, las cuales participa el director, gerente y equipo de ventas. De esta manera, cualquier situación que resultará de estas reuniones, permitirían al área de recursos humanos una mayor previsibilidad de las necesidades actuales del negocio.

6. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN:

A modo de poder entender la solución propuesta, se da paso a realizar una descripción detallada de cada una de las etapas y sus detalles significativos para comprender el desarrollo del proceso,

las que incluye el procedimiento funcional de la política de reclutamiento, selección y admisión para la unidad de Steck Argentina.

Figura 4. Flujograma proceso de aplicación de la política de Reclutamiento, Selección y Admisión.



Elaboración propia, 2021

Tal como se puede apreciar, el proceso se inicia con **(1) Apertura de la vacante** por parte de uno de los superiores inmediato, el cual inicia el pedido de cobertura de personal mediante la “Solicitud de Personal”. Durante esta instancia, el jefe/coordinador o gerente detalla en la solicitud su necesidad, el cual incluye una serie de datos relevantes, y envía por mail su pedido al analista de recursos humanos. La solicitud de personal además de estar completada adecuadamente es importante que esté firmada por el superior inmediato y gerente del área.

Una vez que el analista de recursos humanos recibe la necesidad de personal, procede a la siguiente etapa **(2) Relevamiento del Perfil**, donde compara la necesidad requerida con los descriptivos de puestos vigentes que tiene de la unidad. Si el perfil difiere de las descripciones de puestos, el analista debe realizar una reunión con el solicitante, y relevar con claridad el

perfil que se necesita. En esta reunión, el analista de recursos humanos debe consultar al solicitante lo siguiente: las tareas y responsabilidades, educación y experiencia previa requerida, competencias del puesto, remuneración y ubicación en el organigrama para el futuro candidato.

Según la información que se haya obtenido de la etapa anterior, se puede optar por continuar con la etapa **(3) Reclutamiento Interno**, el cual consiste en divulgar internamente (por mail o en carteleras) a los empleados la existencia de una vacante. Si un empleado quiere postularse a la vacante, es importante que cumpla una serie de requisitos, tales como: contar con las experiencias y habilidades requeridas para la posición, y una antigüedad mayor de 6 meses en su posición actual. El analista de recursos humanos cuando hace la divulgación anuncia la posición requerida y establece un margen de tiempo para que los interesados envíen su CV por mail.

Luego, el analista procede a coordinar las entrevistas de los postulantes con el superior inmediato. En caso de que el responsable del área logre cubrir la vacante internamente, el proceso se considera cerrado. Es importante destacar que, los casos que se trate de vacantes tales como posiciones confidenciales, temporarias y/o juniors, queda excluida la posibilidad de hacer un reclutamiento y selección interna.

Si el proceso de reclutamiento y selección interna no resultará exitoso, se procederá a la etapa **(4) Reclutamiento Externo** donde el analista de recursos humanos realizará divulgación de la vacante mediante portales de búsqueda o consultoras. Por este medio el analista recibe los CV de los postulantes, el cual se realiza una selección de aquellos perfiles que cumplan con los requisitos relevados inicialmente.

Solo si la búsqueda presenta dificultad o se tratase de una vacante estratégica, el analista puede optar por contratar un headhunter, siempre y cuando el gerente de recursos humanos aprueba el costo del servicio.

Una vez que se realiza la elección de aquellos CV más idóneos al perfil buscado, se inicia la etapa **(5) Selección** donde el analista de recursos humanos se comunica con cada candidato para coordinar fecha de la entrevista. Durante esta instancia, es importante que el analista que realice la entrevista realice preguntas relacionadas al puesto solicitado, si cuenta con experiencia en la posición, información sobre estudios realizados, distancia al lugar de trabajo, entre otros. En caso de que el candidato entrevistado cumpla con las condiciones requeridas, el analista debe

solicitarle que realice el test de personalidad DISC, y este debe confirmar cuando concluya el mismo.

Cuando el analista reciba los resultados del test DISC del candidato, debe proceder a confeccionar un informe de selección, donde incluye un resumen de la entrevista y los resultados de la evaluación. Este proceso debe hacerlo con cada candidato seleccionado que conforme la terna.

Una vez que complete la terna de candidatos, debe coordinar la entrevista de los postulantes con el solicitante (jefe o gerente), y enviar por mail adjunto CV, informe de selección, y resultados del test DISC, con día y hora de cada entrevista.

En caso de que el jefe o gerente, no opte por ninguno de los candidatos presentados, el analista debe volver a la etapa 5 de selección y entrevista, o redefinir el perfil junto con él solicitando para comprender cuál es la necesidad requerida. Luego, el analista de RH debe preparar una nueva terna cumpliendo los requisitos.

En cambio, si resultara elegido un candidato de la terna presentada, se iniciará la etapa **(7) Feedback** donde el analista de recursos humanos se comunica con el candidato finalista, y le envía la carta oferta con la propuesta salarial y condiciones de contratación. Por otro lado, el analista informa mediante un e-mail de agradecimiento a los postulantes que no fueron seleccionados.

Si el candidato elegido acepta la carta oferta enviada por mail, se procede a la etapa **(8) On boarding**. Dentro de esta instancia, el analista de recursos humanos solicita al centro de salud un turno para que el candidato se realice el examen preocupacional de ley. Ingresa al sistema web del centro médico y elige una fecha y horario de realización de examen. Luego le informa por teléfono y por mail al candidato, incluyendo los requisitos y especificando cuándo y dónde debe presentarse para la práctica.

A su vez, el analista debe enviar un mail de bienvenida al futuro colaborador indicando lo siguiente: puesto, área, nombre de la persona al que reportará, fecha y horario de ingreso. Por último, solicita documentación para conformar su legajo de ingreso como: copia de DNI, CUIL, analítico y título de estudios secundarios y/o universitarios, documentación del grupo familiar, y constancia de cuenta bancaria.

El día del ingreso del colaborador, se inicia la etapa **(9) Inducción** en el cual el analista de recursos humanos le solicita que firme la siguiente documentación: carta oferta, alta Afip,

compromiso de confidencialidad, DDJJ de domicilio, formulario de seguro de vida, formulario de entrega de equipos (notebook, celular, etc.), formulario de registro del entrenamiento del Código de Conducta. Por último, el analista realiza al colaborador un entrenamiento y recorrido por las instalaciones de la unidad, y entrega una agenda con un cronograma de reuniones que deberá tener en su primera semana de trabajo.

Ahora, se pasará a presentar a continuación un flujograma que contiene paso por paso como se desarrollará la aplicación práctica de la política de revisión salarial en la unidad de Steck Argentina:

Figura 5. Flujograma proceso de aplicación de la política de Revisión Salarial



Elaboración propia, 2021

Tal como está especificado, el proceso inicia con **(1) Campaña de la Revisión Salarial** que comienza en el mes de marzo y de septiembre de cada año. El objetivo es hacer una revisión y ajuste de salarios por mérito, promoción y ajuste por inflación, como es el caso de los colaboradores que están fuera de convenio.

En esta etapa el analista de recursos humanos se encarga de hacer una divulgación mediante comunicados por mail. Este comunicado es compartido a los gerentes de la unidad, los cuales tienen la posibilidad de indicar que se realice una revisión del salario por mérito o por promoción. Los gerentes pueden solicitar esta revisión completando un formulario indicando el porcentaje.

Una vez concluida la etapa y se hayan recibido las solicitudes por parte de los gerentes, el analista debe gestionar **(2) Reunión con el gerente** donde se analiza las solicitudes, y se verifica: calificación de la última evaluación de desempeño, historial del empleado, compatibilidad del salario con el mercado y presupuesto disponible. En esta instancia, se verifica los casos que cumplen con los requisitos, y solo se consideran los incrementos propuestos de estos empleados. Por ejemplo, si existieran empleados que fueran calificados como baja performance en la evaluación de desempeño, el analista descarta la solicitud e informa al gerente el motivo. Además, si existieran casos de incremento por promoción (con cambio de funciones) el analista debe hacer una evaluación de puesto, y para ello debe incluir la descripción de puesto actual y futura, la cual es determinante para validar lo indicado por el gerente.

Luego que se realice este análisis, se procede a la siguiente etapa **(3) Encuesta salarial** donde el analista realiza un listado que contiene los colaboradores y los porcentajes propuestos por los gerentes, también incluye los empleados fuera de convenio.

Entonces, analiza los puestos de cada colaborador y consulta el sueldo por categoría de puesto en la encuesta de mercado de Mercer. Esta comparación permite que la organización logre una equidad externa, y los sueldos de la unidad se mantengan competitivos respecto a otras empresas. Para que esta etapa se concrete, es importante que la unidad cuente con todos los descriptivos de puestos realizados, ya que este documento va a permitir hacer una evaluación salarial lo más objetiva y cercana a la realidad.

Cuando el analista haga las comparaciones, es probable que los incrementos propuestos por los gerentes sufran modificaciones ya que, al consultar y comparar el sueldo en catálogo de puestos contra la propuesta del gerente, el sueldo propuesto puede estar por arriba de lo que estipula el mercado.

Una vez que se realice esta comparación, el analista debe proceder a la siguiente etapa **(4) Consolidar Solicitudes** en la que debe confeccionar un Excel unificando las revisiones de incremento y las revisiones por inflación que deban aplicarse a los empleados fuera de

convenio. En esta etapa el analista ya aplica los ajustes por incremento acorde a la comparación de mercado. Una vez que tenga este archivo, debe enviarlo a la gerencia de recursos humanos y al presidente.

Posteriormente, una vez que reciba la información el gerente de recursos humanos hace una presentación al presidente de la unidad, y se validan en conjunto los incrementos, dando paso a que se inicie la etapa **(5) Aprobación de Presidencia** en la que se vuelven a revisar los salarios e incluso los porcentajes propuestos ser modificados.

Cuando se finaliza esta reunión, el gerente de recursos humanos informa al analista el resultado de las solicitudes presentadas junto con el incremento previsto para los colaboradores fuera de convenio.

En una instancia posterior, el analista informa a los gerentes el resultado de las solicitudes enviadas, por lo que comienza la etapa **(6) Feedback a los gerentes** dando una devolución y los porcentajes que finalmente recibirán los colaboradores de su equipo. Pueden existir casos donde los porcentajes fueron menores a lo solicitado, o mismo solicitudes que se rechacen, en todos los casos siempre el analista debe informar el motivo al gerente. También en esta etapa, el analista debe compartir por mail al gerente las cartas de cada colaborador la cual debe contener el porcentaje que recibirá en su próxima liquidación del sueldo, y si se adiciona el incremento por cambio de funciones, el puesto nuevo debe estar incluido.

Tras haber recibido las cartas de revisión, se avanza con la etapa posterior **(7) Comunicación al colaborador** en la cual el gerente realiza una reunión con el empleado de su equipo y le informa que su salario será ajustado por mérito y/o cambio de tareas. Es importante que, el gerente manifieste al empleado con claridad los motivos por los que solicito a recursos humanos la revisión de salario. Luego, se concreta la etapa **(8) Carta de revisión salarial** donde el gerente hace firmar la carta al colaborador, y la envía al departamento de recursos humanos.

Cuando el analista recibe las cartas de revisión salarial firmadas, se procede a la etapa **(9) Liquidaciones** en la que se envía junto con las novedades mensuales los sueldos se deberán ser ajustados en la próxima liquidación. Cabe aclarar que, el analista informa al estudio contable externo los sueldos que serán incrementados por mérito, promoción y por aumento de inflación (fuera de convenio)

Por último, el analista debe proceder a la etapa siguiente **(10) Comunicado** la que generalmente se realiza por mail a todos los empleados que se encontrasen fuera de convenio. Se informa el

porcentaje que la unidad aplicará a los sueldos, y el mes donde se aplicará el ajuste (generalmente en el pago de sueldos de abril y octubre de cada año).

Ahora, tomando en consideración las etapas y pasos detallados de las políticas, tanto de reclutamiento, selección y admisión como la de revisión salarial, se presenta a continuación los costos por la aplicación de estas metodologías. A su vez, se incluyó estimación de plazos de tiempo y cuáles son los recursos que se requieren para llevar adelante estos procedimientos.

En primer lugar, la aplicación de estas políticas no generó una inversión, ya que parte de las herramientas (como formularios, test, etc.) eran parte de la unidad de Steck Brasil.

Ahora, una vez que se expusieron los pasos que implica la aplicación de ambas políticas, y luego de considerar las mejoras y soluciones propuestas, se procederá a la elaboración de un cuadro. En el mismo, se incluirá cuáles son los costos, estimación de tiempo, y cuáles son los recursos requeridos para su implementación, las cuales son necesarios a la hora de evaluar su aplicación.

Figura 6. Costos por implementar la política de reclutamiento, selección y admisión

Política de Reclutamiento, Selección y Admisión				
Fases	Responsable	Tiempo (días)	Costo	Recurso
Apertura de la vacante	Superior Inmediato	2	\$ -	Formulario de Solicitud de Personal (SP)
Relevamiento del perfil	Analista RH	3	\$ -	Descripción de puestos (DP)
Reclutamiento interno	Analista RH	1	\$ -	Mail o Intranet
Reclutamiento externo	Analista RH / Gerente RH	3	\$ 7.960,59	Paginas de empleos
Selección	Analista RH	3	\$ 150,00	DISC
		3	\$ -	Informe de Selección
Entrevista	Gerente/ Coordinador o Supervisores	5	\$ -	CV+Entrevista
Feedback	Analista RH	1	\$ -	Envío de mail o llamadas a candidatos
On Boarding	Analista RH / Nuevo colaborador	5	\$ 1.956,57	Examen Preocupacional
		1	\$ -	Firma del legajo
Inducción	Analista RH / Nuevo colaborador	1	\$ -	Mail de admisión
		1	\$ -	Programa de integración
Total		29	\$ 10.067,16	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 7. Costos por implementar la política de revisión salarial

Política de Revisión Salarial				
Fases	Responsable	Tiempo (días)	Costo	Recurso
Campaña Revisión Salarial	Analista RH	15	\$ -	Comunicado por mail
Reunión	Analista RH / Gerente	1	\$ -	Presencial o virtual
Beachmarking	Analista RH / Gerente	5	\$ 700.000,00	Encuesta Salarial Mercer (Marzo)
		5		Encuesta Salarial Mercer (Septiembre)
Consolidar solicitudes	Analista RH	3	\$ -	Excel
Aprobación	Gerente RH / Presidente	5	\$ -	Mail
Feedback	Analista RH / Gerente	1	\$ -	Mail o reunión
Comunicación	Gerente	5	\$ -	Carta por promoción o cambio de puesto
Carta RS	Gerente / Colaborador	5	\$ -	Carta revisión salarial firmada
Liquidaciones	Analista RH	5	\$ -	Carta + Excel
Comunicado General	Analista RH	1	\$ -	Mail a colaboradores informando incremento
Total		51	\$ 700.000,00	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Cómo estas políticas fueron una traducción de aquellas utilizadas en la casa matriz, y las mismas contienen modificaciones, se requiere aprobación tanto de la gerencia de recursos humanos como del presidente para poder utilizarse por Steck Electric S.A.

7. CONSIDERACIONES FINALES

La compañía Steck Electric es una empresa del rubro eléctrico, con una presencia de más de 16 años en el mercado argentino que, si bien logró posicionarse en sus principales clientes, necesita mejorar procesos internos que contribuyan al crecimiento que tiene previsto.

El presente proyecto abordó algunas soluciones esenciales para poder alcanzar la implementación de políticas en dos cuestiones centrales, como el proceso de reclutamiento, selección e inducción de nuevos colaboradores, así como la revisión salarial para un grupo reducido que se encuentra fuera de convenio. Cabe aclarar que, el mayor contenido de las políticas se obtuvo de las utilizadas en la casa matriz, y las mismas debieron ser traducidas al español, y revisadas según incidencias culturales y legales de nuestro país. Respecto a lo mencionado, el alcance de la implementación llega sólo a la etapa de diseño de solución ya que, para avanzar en la ejecución de estas, se requiere la aprobación de la gerencia de recursos humanos como del presidente.

Es importante destacar que, la propuesta nace como interés de dar respuestas a las numerosas problemáticas que se detectaron ante la ausencia de un departamento de recursos humanos en la organización. Tal como se mencionó en la introducción, la falta de visión estratégica sobre la gestión del capital humano, y una administración de personal orientada solo a necesidades

contables o legales del personal, dejaron a la unidad fuera de la cultura que tenía la casa matriz en Brasil. Si bien, se realizaban selección de nuevos colaboradores, los que participaban no contaban con un expertise técnico, y la mayoría eran seleccionados por ser referidos de otros colaboradores. Así mismo, en el caso de la revisión salarial, había una ausencia por completo de un proceso objetivo, claro y transparente.

Estas mejoras propuestas permiten a esta organización sentar bases iniciales para orientar el departamento hacia una visión alineada a los objetivos de la organización. Por otro lado, contar con estas políticas generan mayor retención de colaboradores, y permiten que mantengan una motivación en su espacio de trabajo, y sientan que su trabajo y esfuerzo son compensados de forma justa y objetiva.

Por último, considerando la cantidad de empleados fuera de convenio que tiene esta unidad, no se hizo una evaluación de la equidad interna, si la unidad a futuro incrementa su dotación de colaboradores, sería interesante diseñar una evaluación de puestos para continuar respetando la equidad interna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alles, Martha Alicia (2013). “5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos”. 2ª ed. Buenos Aires, Granica.

Alpander, Guvenc (1985). “Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos”. 1ª ed. Colombia, Serie Norma Desarrollo Gerencial.

Casanova, Alain (2013) “Gestión de Políticas de empresas”- Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal. Cuaderno nº5. KPMG Abogados S.L., Madrid, España.

Castaño, Rafael (2005). “La gestión Integral de Recursos Humanos”. 1ª ed. Alcara de Henares.

Chiavenato, Idalberto (1979). Teoría General de la Administración. 1ª ed. Brasil, Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto (2000). “Administración de recursos humanos”. 5ª ed. Colombia, Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto (2004). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México, Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto (2007). “Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones”. 8ª ed. México, Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9ª ed. México, Mc Graw Hill.

Cómo elegir un sistema de remuneraciones. Bizneo HR. Madrid, España. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/sistema-de-remuneraciones/>

Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review, 70(11), 35-36.

Duhalt Krauss, Miguel (1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. 2ª ed. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades

Gil Estallo, María de los Ángeles (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. 7ª ed. Madrid, Fernando Giner de la fuente.

Illera Dulce, Luis Eduardo (2015). “Política Empresarial. Línea de Dirección y Estrategias”. 2ª Ed., editorial Cesa

Mondy, W (2010). Administración de Recursos Humanos. 11ª ed. México, Pearson.

Robbin Stephen P. y Judge Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional. 13ª ed. México, Person Educación.

Rodríguez Valencia, Joaquin (2002). Cómo elaborar y usar manuales administrativos. 4ª ed. Argentina, Cengage Learning.

Rubén, 18 de enero, La Rotación de Personal. Gestión del Talento: Factorial HR. España. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/motivos-rotacion-personal/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20influye,employer%20branding%20de%20tu%20empresa.>

Sackmann Bengolea A. y Suárez Rodriguez M. (1999) “Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones”. Buenos Aires. Editorial Macchi.

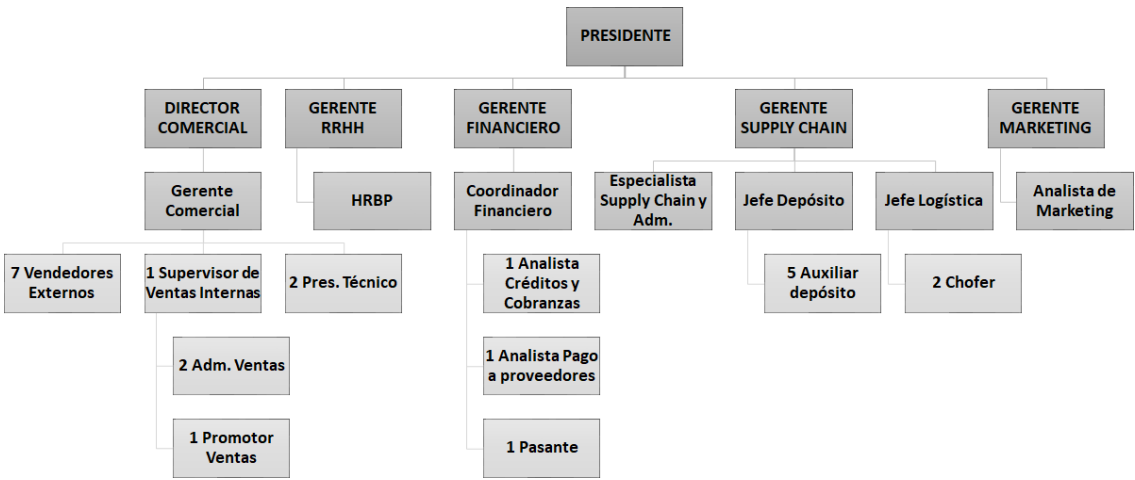
Torres Pineda, C. (2016) “Identificación de factores que generan el fenómeno de alta rotación de personal en una pyme de ingeniería eléctrica en la ciudad de Bogotá D.C.Colombia” (Estudio de un caso). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Van Morlegan, Luis Perez (2016). "Área clave en la gestión de la empresa". 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, La Ley.

Werther, W y Davis, Keith (2008). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas. 6ª ed. México, Mc Graw- Hill Interamericana.

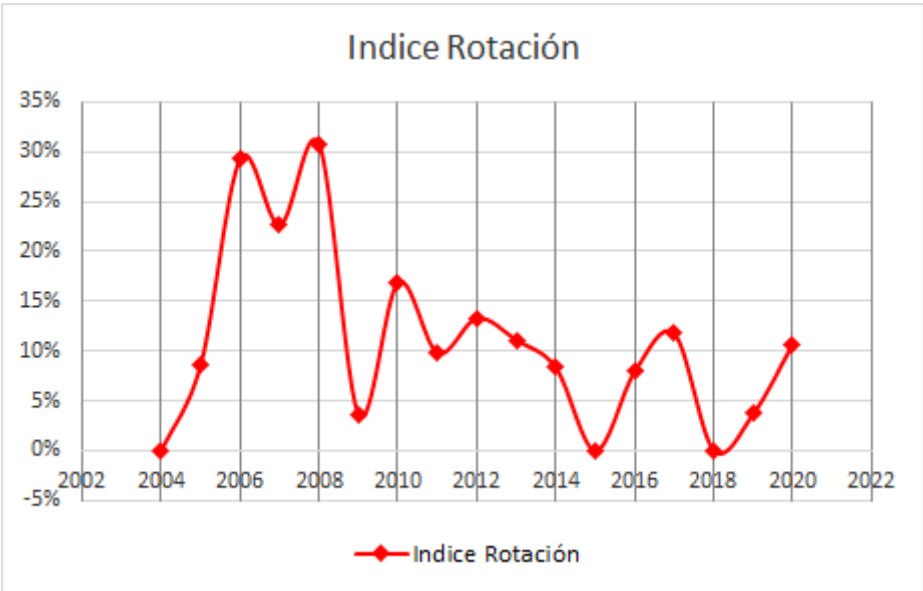
ANEXOS

Anexo 1. Organigrama



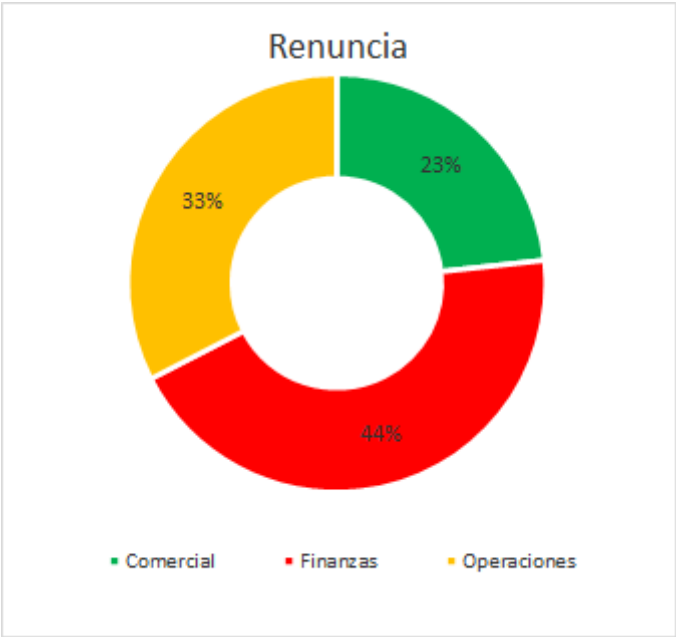
Fuente: Organigrama de Steck Electric S.A., 2020

Anexo 2. Indicador de Rotación



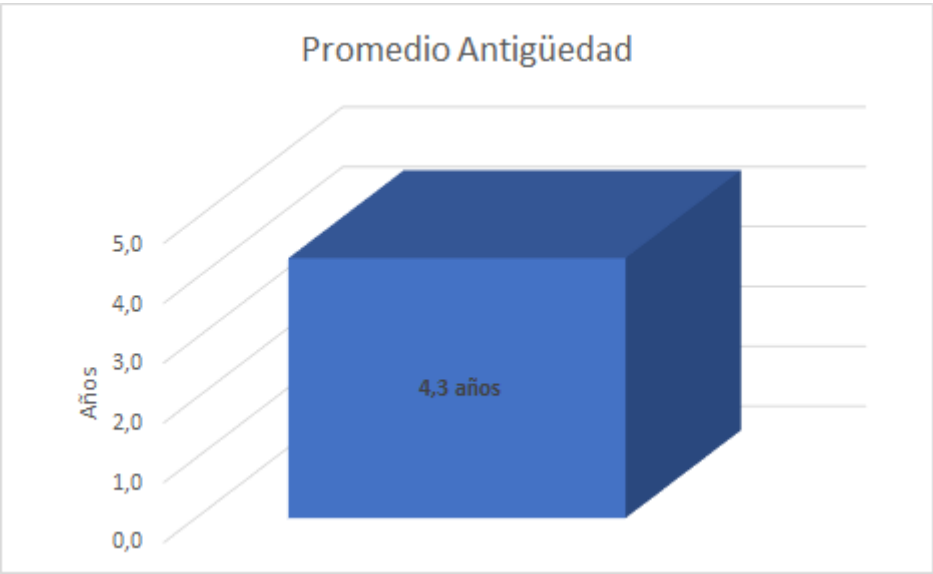
Fuente: Listado de bajas de Steck Electric S.A., 2020

Anexo 3. Porcentaje de Renuncias del 2002 al 2020 por área



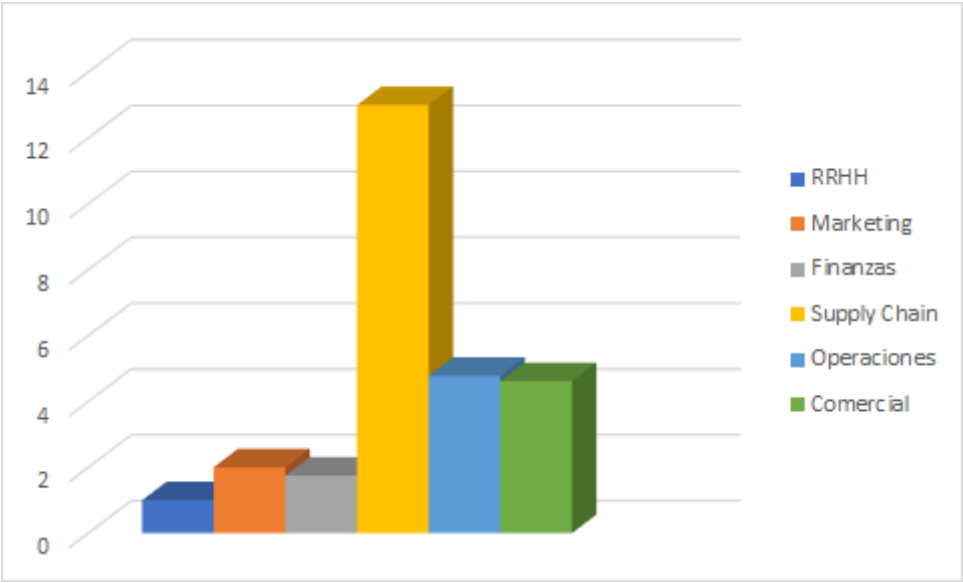
Fuente: Listado de bajas de Steck Electric S.A., 2020

Anexo 4. Promedio de antigüedad



Fuente: Dotación de Steck Electric S.A., 2020

Anexo 5. Promedio de antigüedad por áreas



Fuente: Dotación de Steck Electric S.A., 2020

Anexo 6. Encuesta de Salida

STECK	ENTREVISTA DE SALIDA		Código:			
			Revisión:			
			Fecha:			
			Página:	1/1		
Tus impresiones son muy importantes para nosotros. Gracias por participar						
Nombre		Legajo		Fecha		
Puesto		Superior Inmediato		Fecha de Ingreso		
Localidad	Departamento/Turno	Teléfono		Fecha de Egreso		
ENTREVISTA						
¿Se encuentra en periodo de prueba? ☐ Si ☐ No						
¿Cuál es el motivo de su renuncia? Marque un máximo de 2 razones <table border="0"> <tr> <td> ☐ No me adapte a la empresa ☐ No me adapte a mi superior ☐ No estoy satisfecho con el trabajo ☐ No estoy satisfecho con las condiciones de trabajo ☐ Salario / Beneficios ☐ Motivos particulares Cuáles? _____ </td> <td> ☐ Recibí otra propuesta de trabajo. De qué empresa? _____ Esta nueva propuesta es más interesante porque: ☐ La ubicación es más cercana a mi casa ☐ Ofrece un salario mejor ☐ Ofrece mejores beneficios ☐ Voy a trabajar en otra área ☐ Otros: _____ </td> </tr> </table>					☐ No me adapte a la empresa ☐ No me adapte a mi superior ☐ No estoy satisfecho con el trabajo ☐ No estoy satisfecho con las condiciones de trabajo ☐ Salario / Beneficios ☐ Motivos particulares Cuáles? _____	☐ Recibí otra propuesta de trabajo. De qué empresa? _____ Esta nueva propuesta es más interesante porque: ☐ La ubicación es más cercana a mi casa ☐ Ofrece un salario mejor ☐ Ofrece mejores beneficios ☐ Voy a trabajar en otra área ☐ Otros: _____
☐ No me adapte a la empresa ☐ No me adapte a mi superior ☐ No estoy satisfecho con el trabajo ☐ No estoy satisfecho con las condiciones de trabajo ☐ Salario / Beneficios ☐ Motivos particulares Cuáles? _____	☐ Recibí otra propuesta de trabajo. De qué empresa? _____ Esta nueva propuesta es más interesante porque: ☐ La ubicación es más cercana a mi casa ☐ Ofrece un salario mejor ☐ Ofrece mejores beneficios ☐ Voy a trabajar en otra área ☐ Otros: _____					
¿Qué tan satisfecho está con?:						
	4 Muy satisfecho	3 Satisfecho	2 Poco satisfecho	1 Insatisfecho		
Oportunidades de desarrollo						
Relación con el equipo de trabajo						
Comunicación del gerente con el equipo						
Orientación y seguimiento del gerente						
Ambiente y recursos materiales para el trabajo						
Servicio a las áreas / departamentos internos de la empresa						
Imagen de la empresa						
Salario						
Plan de Salud						
Capacitación						
¿Qué sugeriría para mejorar los elementos identificados como "poco satisfactorios" o "insatisfactorios"?						
_____ _____ _____						
¿Recomendaría esta empresa a sus amigos? ☐ Si ☐ No						
Por que?						
_____ _____						
¿Trabajaría nuevamente con Steck? ☐ Si ☐ No						
Por que?						
_____ _____						
OPINIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
_____ _____ _____ _____						
¿Se lo contrataría en otro momento en la empresa? ☐ Si ☐ No						
Por que?						
_____ _____						
Entrevistado		Recursos Humanos				

Fuente: Recursos Humanos de Steck Brasil, 2020

Anexo 7. Formato de descripción de puestos

STECK		Descripción de Puesto	Código :
			Revisión :
			Fecha :
			Página : 1
Puesto	Departamento		
Área	Unidad		
Descripción			
Responsabilidades			
Red Operacional			Alcance
1) Superior Directo:			2) Subordinados:

Requerimientos Minimos			
Competencias	Nivel	Detalles	Evidencias

Entrenamientos Necesarios	Evidencias

Otros Requisitos					
Cursos Extra Curriculares, habilidades y calificaciones			Tipo	Evidencia	
Conocimiento de Informática (0 - No aplica 1 - Básico 2 - Intermedio 3 - Avanzado)					
Word		Excel		Power Point	
Internet		ERP(Protheus)			
Idiomas (0 - No aplica 1 - Básico 2 - Intermediario 3 - Avanzado 4 -Fluido)					
Inglés		Portugués		_____	

Fuente: Recursos Humanos de Steck Brasil, 2020

Anexo 8. Programa de Inducción



Hola,

Estamos muy contentos con tu llegada, contamos con tu talento para contribuir a nuestro crecimiento.

Nuestro objetivo es prepararte para los desafíos que vendrán a lo largo de tu carrera, por lo que hemos preparado este importante programa para sus primeros días con nosotros.

[illegible]

Recuerda que soy tu contacto para apoyarte en este inicio, no dudes en contactarme cuando sea necesario.

Fuente: Recursos Humanos de Steck Brasil, 2021

Anexo 9. Política de Reclutamiento, Selección y Admisión

STECK	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO: 1
	POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADMISIÓN	VIGENCIA
OBJETIVO:	Establecer una estandarización en los procedimientos de Reclutamiento, Selección y Admisión de los empleados de la compañía.	
ALCANCE:	Esta política será aplicable a todos los interesados en ocupar vacantes ofrecidas en la unidad de STECK Argentina. Inicia desde el pedido de la/s vacante/s y culmina con el ingreso del candidato. Su utilización alcanza a los Gerentes/Coordinadores o responsables de todas las áreas que inicien una búsqueda laboral, analistas de recursos humanos, candidatos (externos) y empleados.	
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	● Recursos Humanos ● Gerentes ● Colaboradores	
DEFINICIONES		

- **Descripción de Puesto:** Es un proceso que consiste en enumerar y detallar las distintas tareas y responsabilidades que conforman un puesto.
- **Inducción:** Es un entrenamiento que permite que un nuevo colaborador se adapte y familiarice con la empresa, así como con el clima y cultura.
- **On boarding:** Es un procedimiento que implica una serie de acciones y procesos que imparte el departamento de recursos humanos para que un empleado se incorpore como empleado contratado.
- **Reclutamiento:** Es el conjunto de políticas de acciones diseñadas para atraer y retener los talentos de la organización. Pueden ser internos (colaboradores de la empresa) o externos (mercado de trabajo).
- **RP:** Solicitud de Personal.
- **R&S:** Reclutamiento y Selección.
- **RH:** Recursos Humanos.
- **Selección:** Proceso decisorio basado en datos confiables para incorporar talentos y competencias capaces de contribuir con el éxito de la organización.

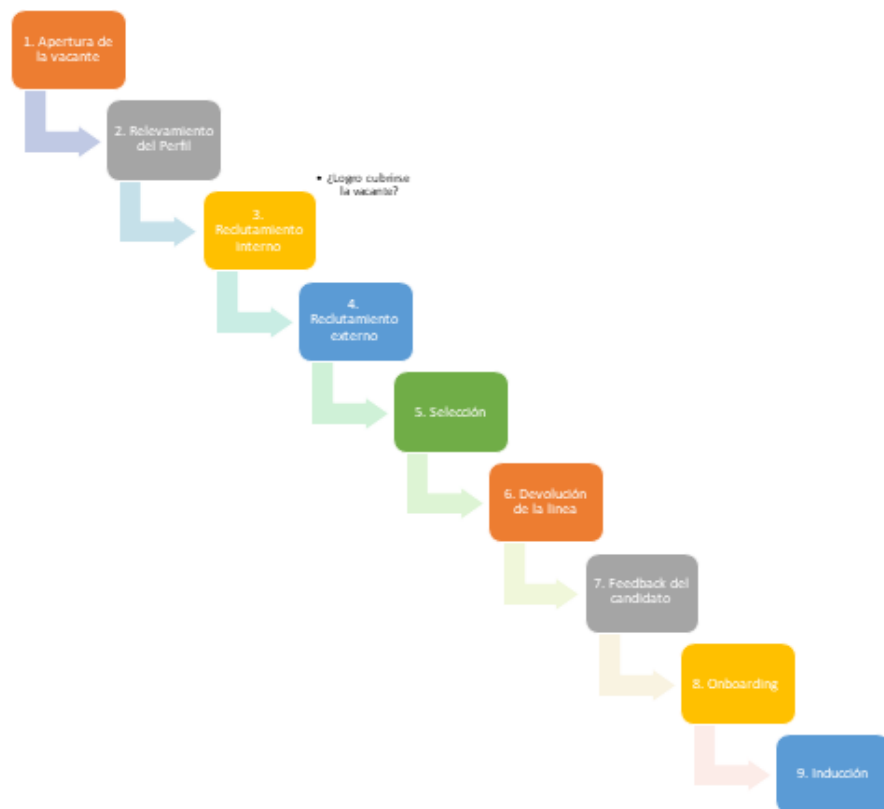
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
1. Apertura de la vacante	Gerente, Coordinador o Jefe	Completar todos los campos del formulario, hacer firmar a los aprobadores y entregar a RH.	Formulario de Solicitud de Personal (SP) – Anexo I	RH al recibir el SP inicia la búsqueda de la vacante solicitada.
2. Relevamiento del Perfil	Analista de RH	En caso de tenerlo, verifica el detalle del perfil en la DP	Descripción de puestos (DP) – Anexo II	Avanza haciendo la difusión de la vacante, o realiza el relevamiento junto con el Gerente, y completa la DP.

3. Reclutamiento Interno	Analista de RH	Inicialmente, se debe divulgar internamente. Requisitos mínimos: - Contar con las competencias requeridas - Mínimo 6 meses de permanencia en el puesto.	Canales de comunicación interna: mail o cartelera física (por 5 días).	Proceso de postulación: -Enviar CV por mail a la casilla de RH. Quedan excluidas las vacantes: - Confidencial - Temporarias - Puestos base - Otras particularidades
4. Reclutamiento Externo	Analista de RH	Si el proceso interno no resulta exitoso, se inicia la divulgación externa.	Publicación en portales de búsqueda, consultoras o headhunters (sólo para vacantes estratégicas aprobadas por la Gerencia RH).	El departamento de RH recibe los CV de los candidatos.
5. Selección	Analista de RH	Después de una evaluación, los candidatos más idóneos serán reclutados y seleccionados para la	Informe de Selección – Anexo III CV del candidato Evaluación DISC	RH deberá coordinar las entrevistas con el Gerente y enviar la documentación de referencia.

		entrevista con el analista.		
6. Devolución de la línea	Gerente, Coordinador o Jefe	Luego de entrevistar la terna, el entrevistador hace comentarios y observaciones de los candidatos.	Llamada telefónica, e-mail, reunión	Si no se opta por ningún candidato, el gerente debe redefinir el perfil con RH. Luego, RH prepara una nueva terna.
7. Feedback	Analista de RH	Con los candidatos que no fueron aprobados, RH envía un feedback de agradecimiento por su participación.	E-mail, teléfono.	Con aquel candidato finalista, RH envía la Carta Oferta, el cual contiene la propuesta y condiciones de contratación.
8. On boarding	Analista de RH	RH coordina el examen preocupacional con el Centro Médico. Luego se lo comunica al candidato, informando fecha, hora y requisitos.	Resultado del examen preocupacional	Con los resultados del estudio, se debe definir la fecha de ingreso con el candidato.

9. Inducción	Analista de RRHH	Luego, RH acuerda y comunica la fecha de ingreso. Ese día se procede a firmar el legajo y realizar la integración al puesto.	Legajo: • Carátula del legajo • Carta Oferta • Alta de Afip • Compromiso de Confidencialidad • DDJJ de Domicilio • Formulario de Seguro de Vida • Formulario de entrega de equipos (Notebook, Celular, etc.) • Formulario de registro del entrenamiento del Código de conducta. • Inducción: • Agenda de bienvenida .	Además, se realiza una inducción que implica un entrenamiento y recorrido por las instalaciones de la empresa. RH entrega al nuevo colaborador un cronograma con la agenda de las reuniones que tendrá su primera semana de trabajo.
--------------	------------------	--	---	---

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN			DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
	DD	MM	AAAA	
00	01	03	2021	Emisión Inicial
ELABORÓ				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	

	Analista de Recursos Humanos		
REVISÓ			
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO		
	Coordinador de Recursos Humanos		
APROBÓ (GESTOR RESPONSABLE DEL PROCESO)			
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	
		AAA A	M M DD
	Gerente de Recursos Humanos		

Fuente: Recursos Humanos de Steck Brasil, 2020

Anexo 10. Política de Revisión Salarial

STECK	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO: 2
	POLÍTICA DE REVISIÓN SALARIAL	VIGENCIA
OBJETIVO:	Regularizar y estandarizar el concepto y procedimiento para la revisión salarial anual de todos los colaboradores de Steck.	
ALCANCE:	Esta política será aplicable a todos los colaboradores de la unidad de STECK Argentina. Inicia desde el pedido de la/s revisión/es y culmina con la respuesta de la gerencia de recursos humanos con el porcentaje aprobado. Su utilización alcanza a los Gerentes/Coordinadores o responsables de todas las áreas que soliciten hacer una revisión de salario de los integrantes de su equipo, analistas de recursos humanos, gerente de recursos humanos y presidente.	
LÍDER DE PROCEDIMIENTO :	• Recursos Humanos (Gerentes y Analistas) • Gerentes/Coordinadores • Presidente	
DEFINICIONES		
Revisión Salarial: tiene como objetivo reconocer a los empleados que se diferencian dentro del período, así como los talentos de la compañía, aplicando el aumento salarial como mérito. Hacer una revisión periódica para los colaboradores que se encuentren fuera de convenio. La revisión salarial debe realizarse de acuerdo con los siguientes criterios: 1. Compensar el desempeño individual y los comportamientos de acuerdo con los matices salariales. 2. Respetar el presupuesto dentro de las matrices de salarios (Alta Performance reciben un presupuesto mayor). 3. Actuar de manera justa independientemente del presupuesto.		

4. Respetar la equidad interna y externa. Efectuar dos revisiones anuales (abril y septiembre) en la media del mercado.

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

- Evaluación anual de desempeño del año anterior del colaborador
- Historial del colaborador
- Descripción de puestos
- Compatibilidad del salario con el mercado. Encuesta de mercado con catálogos de puestos.
- Presupuesto

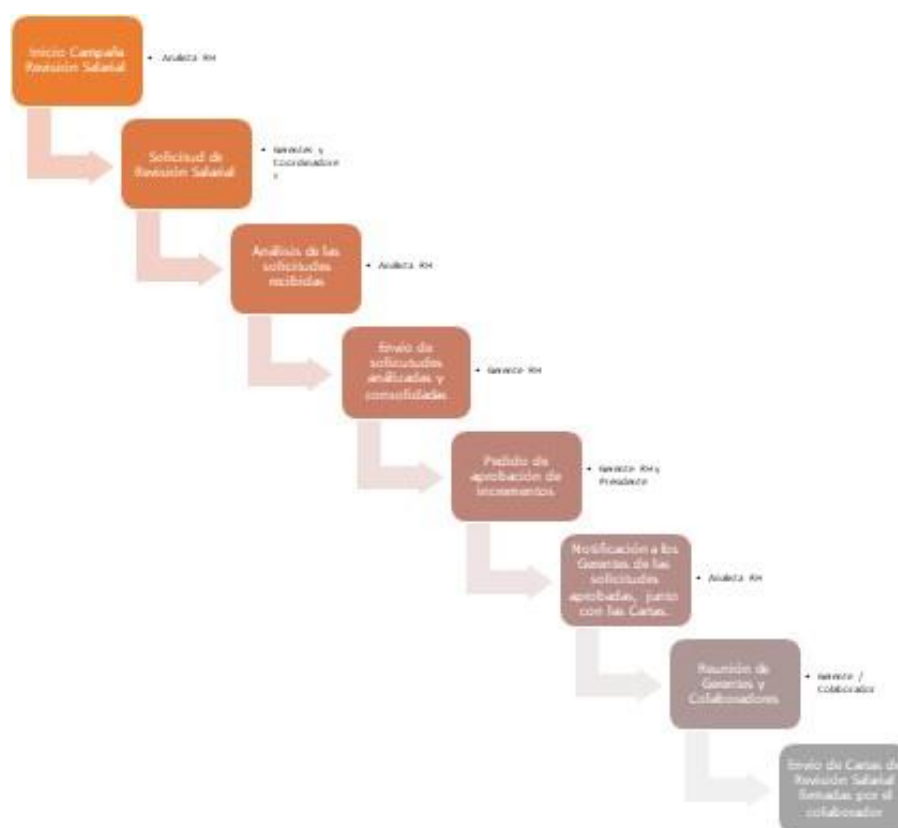
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
1. En marzo de cada año inicia la campaña de revisión salarial.	Analista RH/ Gerentes	RH envía un formulario para que los gerentes registren las propuestas	Comunicado con la campaña de revisión salarial por mail. Formulario con enlace donde se registra el % de incremento y la justificación.	Análisis del equipo y propuestas salariales tentativas.
2. RH agenda con cada gerente una reunión.	Analista RH/ Gerentes	Se analiza en conjunto el formulario que se envió. Se verifica lo siguiente: Resultados de la evaluación anual de	Formulario con % de incremento por revisión salarial, evaluación anual de desempeño del año anterior, encuesta de mercado.	Tanto RH como Gerente consensuan si el % de incremento es el adecuado para el colaborador.

		desempeño, historial del empleado, compatibilidad de salario con el mercado, diferenciación del empleado ante la empresa y presupuesto disponible.		
3. RH compara los puestos con la encuesta de mercado en la media.	Analista RH/ Gerente RH	Analiza los puestos y los incrementos de las solicitudes. Verifica sueldos con los catálogos de puestos en las encuestas de mercado.	Encuesta de mercado: Catálogo de puestos. Descriptivos de puestos	Evaluar si el sueldo resultante del % propuesto por el gerente, es acorde a lo que abona el mercado, y así mantener una equidad externa.
4. RH consolida todas las propuestas recibidas y consensuadas con cada gerente.	Analista RH/ Gerente de RH	El analista arma un cuadro con todos los incrementos solicitados y los envía a la Gerencia de RH.	Archivo de Excel con las propuestas.	Los casos de colaboradores fuera de convenio, RH comparará las descripciones de puestos con la tabla de salarios de Mercer. Luego envía la revisión a la Gerencia de RH.

5. La Gerencia RH presenta los incrementos al presidente.	Gerencia RH/ Presidente	El gerente RH presenta y solicita aprobación de los incrementos, incluyendo los motivos e impactos de los cambios propuestos.	Reunión con presentación en PPT de los % aplicados a la unidad. Considera impacto sobre la nómina completa, junto con P&L de la unidad, margen de presupuesto establecido con la dirección de Finanzas.	Tras la aprobación del presidente, el Gerente RH informa al Analista los casos a aplicar los % de incremento.
6. RH informa al gerente que solicitudes fueron aceptadas y cuales rechazadas.	Analista RH	RH envía por mail el resultado de las solicitudes con los pedidos de incrementos que hayan solicitado la/s gerencia/s, adjuntando la nota.	Carta de reajuste salarial, incluye % de incremento y nombre de puesto (si se trata de una promoción interna).	Cada Gerente se reúne con el colaborador e informa el incremento, solicita que firme la carta de reajuste de salario. Luego, la envía a RH, el cual informa a liquidaciones para que procese la novedad, y archive en el legajo.
7. En los meses de abril y septiembre de cada año, hacer una evaluación salarial para los empleados fuera de convenio.	Analista RH / Gerente RH y Finanzas	RH hace una revisión de los sueldos de empleados fuera de convenio, compara catálogo de puestos y descripción de puestos. Se posiciona en la media	Dotación de colaboradores fuera de convenio. Descripción de cargos Encuesta de Mercado: Catálogo de puesto.	Equidad Externa. Salarios competitivos. Evitar migración de talentos, y solapamiento de sueldos con empleados dentro del convenio. Incrementos por inflación que serán abonados con los

		de la encuesta salarial.		suelos de mayo y octubre.
--	--	--------------------------	--	---------------------------

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN N	FECHA DE APROBACIÓN			DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
	DD	MM	AAAA	
00	00	00	0000	Emisión Inicial

ELABORÓ

NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO		
		Analista de Recursos Humanos		
REVISÓ				
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO		
		Coordinador de Recursos Humanos		
APROBÓ (GESTOR RESPONSABLE DEL PROCESO)				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA		
		DD	MM	AAAA
	Gerente de Recursos Humanos	00	00	0000
	Presidente	00	00	0000

Fuente: Recursos Humanos de Steck Brasil, 2020

Anexo 11. Carta de Revisión Salarial

STECK

Buenos Aires, XX de XXX de XXXX

Nombre y Apellido

Ref.: Reajuste salarial

Estimado Nombre,

Nos complace anunciar su reajuste salarial por mérito. El cambio entrará en vigor a partir del XX de XXX de XXXX, conforme a lo siguiente:

- **Cambio de Puesto:**
 - De: Cargo actual;
 - Para: Cargo Aprobado

- **Reajuste Salarial** de (numero) %, con un sueldo bruto mensual de \$ (salario aprobado en pesos)

Se conservarán todos sus beneficios anteriores.

Aprovechamos para desearte éxito, y reconocemos su dedicación y compromiso como siempre.

Atenciosamente,

_____ De acuerdo: _____

Nombre y Apellido (Gerente)

Nombre y Apellido (Colaborador)

Puesto

Nombre y Apellido (RH)

Puesto

Fuente: Recursos Humanos de Steck Brasil, 2020