



**PREMIO CREAR**  
**A LA INNOVACIÓN Y MEJORES PRÁCTICAS**  
**DE GESTIÓN HUMANA**

**CATEGORIA: ACADEMICA**

**Título: “Agregando Valor a las Personas”**

**NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS DEL AUTOR  
O LOS AUTORES:**

**Verónica Morín  
Ma.de los Angeles López  
Prof. Marcos Cuello**

## RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO

### 1.- Introducción

“Los valores individuales (nuestras prioridades, sentido del bien y del mal, nuestras capacidades) repercuten en nuestras actitudes y comportamientos en el trabajo y a su vez enriquecen la competencia social de la organización.”

**FRANCONIA** es una empresa de centralización de cobranzas de la multinacional **SEAS OF THE WORLD** cuyo giro principal es el de ser una empresa naviera, de transporte y alquiler de contenedores

Este trabajo es la formulación práctica de un plan de “**Dirección estratégica de RRHH “ que tiene como premisa y desafío: agregar valor a las personas”** para **FRANCONIA**, una empresa de cobranzas situada en Zonamérica, la cual contaba con una estructura y un plan de RRHH que debía modificarse en función del contexto de la crisis financiera internacional acaecida en 2008 y a la reciente alianza estratégica de la casa matriz con una compañía internacional de Logística.

Es imperioso, en este nuevo escenario “repensar” la Empresa, apelar a las herramientas de Reingeniería Empresarial para fortalecer la estructura existente tomando las medidas necesarias, prepararla eficientemente para atravesar la crisis con éxito y aún más tomando a ésta como oportunidad para crecer y consolidarse.

**SEAS OF THE WORLD** tiene en su historia como fortalezas el haber paliado otras crisis exitosamente, por lo que su actitud frente al cambio es muy flexible y proactiva lo que la hace una Empresa muy dinámica y rápida en la toma de decisiones.

### ¿Cual fue el Plan Estratégico SEAS OF THE WORLD?

Dentro de las medidas estructurales tomadas está el fortalecimiento y ampliación del giro económico para lo que **SEAS OF THE WORLD** hizo alianza estratégica con una Empresa inmersa en la misma problemática.

Juntos pretenden minimizar costos sin desmedro del servicio prestado, mantenerse y crecer. Esta alianza se efectuó bajo el marco legal del derecho internacional, brindando las garantías necesarias a ambas partes.

Así surge la unión con **RG Logistics** con sede en España, China, Brasil y Argentina, que promete transformar la crisis en una oportunidad de crecimiento real para ambas empresas, aunando fortalezas, ampliando mercados, minimizando de gran manera los costos y dándole un “plus” a los clientes, manteniéndolos fidelizados.

De esta manera: **SEAS OF THE WORLD & RG Logistics** tendrán como objetivos principales:

- 1) Aunar la cartera de clientes
- 2) Brindar alquiler de contenedores
- 3) Transporte marítimo
- 4) Carga y descarga
- 5) Depósito y control de mercaderías
- 6) Preparación documentaria aduanera
- 7) Feed- back constante del “status” de los embarques
- 8) Centralización cobranzas a los clientes con conciliación cuentas corrientes

Como consecuencia de este plan maestro:

**FRANCONIA** ahora estaría a cargo de las cobranzas para ambas empresas, lo que amplía el mercado de clientes a China y Brasil.

A través del presente trabajo se desarrolla el camino a seguir a fin de lograr los objetivos solicitados por la Gerencia General de **FRANCONIA** a nuestro Equipo, los cuales fueron:

1. Conocer el departamento y los sistemas de RRHH actualmente detectando las necesidades producto de la fusión con RL Logistics..
2. Elaborar un Innovador Plan Estratégico de RRHH Agregando Valor a las personas.

Para cumplir estos objetivos se ha recogido la información, se ha analizado, se ha filtrado y estructurado en una serie de apartados. El trabajo sigue una estructura de lo general a lo particular.

Mas adelante atendiendo al primer objetivo, se lleva a cabo un análisis en profundidad del departamento y los sub-sistemas de RRHH. Y se desarrollará un plan para mejorar el Área de RRHH de la organización.

Posteriormente, en base a esas necesidades, se identifican cuáles son los puntos claves a trabajar, se desarrollará cuales serán las estrategias y acciones concretas, incluidas re-estructuras y formación de nuevas Unidades de Negocios Estratégicas, para dar respuesta a los nuevos desafíos imperantes y se plantearán los diferentes objetivos que se tiene previsto alcanzar con el desarrollo del presente plan.

Por último se desarrollarán una serie de cuestiones complementarias del plan que delimitarán aspectos como los resultados previstos y las formas de evaluación y seguimiento.

El presente plan renueva la misión y enfoca la estrategia a nuestro mercado local y al externo. Agrega valor a los segmentos de nuestro mercado objetivo, a través del otorgamiento de valor a las personas que en la empresa desarrollan su carrera.

**Este plan hace un fuerte hincapié en identificar, atraer y desarrollar talentos, así como crear políticas para retenerlos, otorgándoles a su gestión la prioridad y el valor estratégico que verdaderamente le corresponde.**

El plan expresado en un cronograma, el cual está acompañado por un presupuesto financiero (flujograma de caja) proyectado en el tiempo, lo que aporta una mirada innovadora al concentrarse más en la visión post crisis y en el anhelo de que el futuro encuentre a **FRANCONIA** fortalecida como organización que avanza, crece y aprende, por lo que el análisis hoy es intenso, profundo y radical en muchos aspectos.



**Presentación de la empresa seleccionada.**

### **Misión de **FRANCONIA** Uruguay**

Crear una cultura de trabajo conjunto con nuestros clientes que nos permita diseñar y gestionar soluciones administrativas de cobranzas eficientes.

## **Visión de FRANCONIA Uruguay**

Ser la sucursal de cobranzas de SEAS OF THE WORLD que brinde el mejor servicio de cobranzas.

### **Macro y Microentorno**

El país (Uruguay) luego de una importante recesión en el año 2002 tuvo un período de recuperación constante. Durante 2007/8 hubo un incremento en los salarios de aproximadamente un 10% anual de acuerdo a la política de salarios de carácter obligatoria pautada por el gobierno.

**FRANCONIA** Uruguay cuenta con una estructura independiente.

El Gerente General es de nacionalidad argentina y cuenta con una importante trayectoria en **SEAS OF THE WORLD**. Es él quien dirige la implementación de la cultura organizacional en la nueva sucursal.

Los otros dos Gerentes de línea, también son provenientes de la casa Matriz de Argentina (Gerente Financiero y Gerente Comercial).

### **Número y distribución de los trabajadores por departamentos**

La organización cuenta con un total de 51 colaboradores.

El número de colaboradores totales de la organización como grupo **SEAS OF THE WORLD** ronda los 8000. *NOTA: VER EN ANEXO 1 ORGANIGRAMA al momento de la intervención.*

### **Acerca del área de RRHH**

El Área de de RRHH, constituye una función de línea en esta empresa.

El Gerente de RRHH reporta directo al Gerente General de **FRANCONIA** y concomitantemente al Gerente de RRHH de **SEAS OF THE WORLD** en Argentina con el fin de permanecer alineados en las estrategias corporativas.

Dentro de las tareas de la Gerencia RRHH están:

Crear un manual de políticas y procedimientos de RRHH de reclutamiento, selección, bienvenida e inducción, políticas de remuneración, descripciones de cargo, políticas de evaluación del desempeño, políticas de motivación, políticas de carrera funcional, procedimientos administrativos de liquidación de haberes y políticas generales de la empresa en el país.

### **Misión del Departamento de RRHH**

La Gerencia de RRHH, se alinea con la misión corporativa, y tiene a la vez su propia misión general:

Proveer a la organización de RRHH en el menor tiempo posible y de la manera mas eficiente.

### **Visión del Departamento de RRHH de FRANCONIA**

Ser un Equipo de Alto Desempeño y Agentes de Cambio que proactivamente busca generar en nuestros empleados una cultura de Alto compromiso con los objetivos y metas de la empresa, a través de su desarrollo personal y profesional, dentro de un ambiente de confianza y respeto mutuo.

**Diagnóstico RRHH 2008 (Brindado por la gerente de RRHH):**

**FRANCONIA** Uruguay se encuentra en un período de consolidación.

Es una sucursal recientemente formada, con personal nuevo y sin experiencia en el negocio. Tanto administrativos, comerciales, supervisores y jefes constituyen un equipo en proceso de consolidación.

Durante los meses de inicio, se detectaron confusión en las condiciones laborales, por ejemplo: compensación, claridad del cargo y modificaciones de la ley laboral de Uruguay.

Se requiere poner en marcha y llegar a una óptima ejecución del proceso de negocio diseñado, trabajando en la estrategia maestra. Para esto, es crítico contar con las personas adecuadas (perfil técnico y actitudinal) en el puesto correcto.

Nota: el nombre de la empresa y empresas mencionadas, fueron cambiados a los efectos de poder presentar el trabajo en este concurso.



## IDENTIFICANDO CONTEXTO DEL TRABAJO INVESTIGACION METODOLOGIA y OTROS DATOS RELEVANTES

Llegamos a esta empresa a través de una amistad personal con el Gerente de RRHH. Nos presentamos entusiasmadas con la idea de tener nuestro campo de acción real luego de tantos meses de trabajo teórico en la Universidad.

Dedicamos un mes exclusivamente a investigación acerca de la empresa y su giro de actividad. Se nos facilitó material de cursos de inducción que habían realizado los Gerentes en la casa Matriz. Familiarizarnos con los procedimientos y el lenguaje técnico nos permitiría más tarde lograr niveles de comunicación más efectivos con los diferentes equipos.

Se pactaron desde el principio reuniones semanales con el Gerente de RRHH en la que era frecuente participaran también otros Gerentes. Cada avance del Plan era revisado y aprobado en estas reuniones.

Partimos de nuestro propio diagnóstico para lo cual empleamos Esquema Mac Kinsey.  
A continuación un resumen de los hallazgos:

### **Estrategia:**

La estrategia genérica de la empresa es la de adecuar su modelo de negocios para hacer frente a la crisis fortaleciéndose con una alianza estratégica, lo que ampliará su giro económico no solo esperando permanecer sino crecer.

Desde el punto de vista de los RRHH y su estrategia, no reducir el gasto, significa:

- que no habrán despidos indiscriminados con ese objetivo,
- que no habrá retroceso en todo lo referente a los planes de capacitación,
- retención de talentos y
- desarrollo de planes de carrera.

**Es importante en un contexto de crisis global mantener motivados a los RRHH y que mejor que demostrarles que la empresa no reduce su presupuesto en los propios RRHH.**

**¿No es esto acaso la mejor manera de “valorar” al capital humano?**

Sin embargo la reestructuración del modelo también implicará:

- apertura mental de los colaboradores,
- información bidireccional adecuada entre directivos y subordinados,
- así como un alto grado de compromiso.

**La empresa no reducirá su presupuesto para RRHH, pero necesitará un modelo que se adapte a las nuevas circunstancias, lo cual puede llevar a que existan otros RRHH para incorporar y antiguos que desvincular. He ahí donde radica el cambio y donde más se necesitarán de las estrategias para lograrlo de la mejor manera.**

### **Estructura:**

El organigrama actual de la empresa es uno de tipo piramidal, que tiene su origen en la fundación de la empresa en el año 2007, encontrando que el mismo no se ajusta a la nueva estrategia que se fijó la empresa, se propone la implementación de un organigrama matricial. La organización matricial une grupos de puestos mediante un sistema pluri-lineal de flujos de información (órdenes, instrucciones). Si bien la empresa cuenta con descripciones de cargo, las mismas deberán ser evaluadas y adaptadas a la nueva estrategia.

Los manuales de políticas y procedimientos actuales deberán ser también re-evaluados.

### **Staff -Recursos Humanos:**

La empresa, al 2008 cuenta con 51 colaboradores distribuidos:

- 4 cargos gerenciales
- 2 directores
- 3 mandos medios directivos
- 5 administrativos
- 1 secretaria ejecutiva



- 36 jóvenes operarios de call center.

Nivel educacional:

- El 100% es Bachiller.
- El 100% habla, escribe y lee en inglés.
- El 13% (7) corresponde a profesionales universitarios egresados
- El 45% (23) tiene al menos tercer año de facultad aprobado
- El 19% (10) cuenta con diplomas de ANALISTA O TECNICATURAS

El promedio de edad es de 27 años.

Distribución según género:

- 39% (20) Son Hombres
- 61% (31) Son Mujeres

Los planes de capacitación se llevaron a cabo hasta noviembre de 2008

La última evaluación de desempeño se realizó en diciembre de 2008, la próxima se efectuaría en enero de 2010

**En términos generales los RRHH actuales de la empresa están preparados para llevar adelante la nueva estrategia de la empresa.**

#### **Estilo:**

El estilo de dirección actualmente imperante en la empresa es poco participativo y refleja un mayor esfuerzo en la adaptación cultural debido a que 3 de los gerentes son extranjeros.

Las decisiones suelen ser centralizadas.

Se intenta implementar en la organización formación de equipos de alto rendimiento con ciertas dificultades a las que abordaremos en este nuevo contexto, comenzando por fomentar en la organización el empowerment conjuntamente con dirección por objetivos y creación de grupos de trabajo que evolucionen rápidamente a equipos de trabajo.

El estilo de dirección actualmente de la cabeza de la organización es coherente con la estrategia de la empresa.

#### **Sistemas:**

Existen sistemas computarizados integrados de información para la gestión integral de RRHH, los que se adecuarían a la nueva estrategia, contando la Empresa con los paquetes más actualizados de Gestión de Personal de Datalogic y el respaldo de dicha marca.

Las personas de la organización se encuentran familiarizados con los sistemas de información existentes en la empresa.

Existe interés por parte de la alta dirección en sistemas de calidad.

#### **Valores:**

**FRANCONIA** cuenta con una descripción de valores fundamentales, aspiraciones e ideales alrededor de los cuales construye la empresa.

Los valores postulados por la empresa se presentan arraigados en la actitud de las personas.

Las personas en la empresa se sienten comprometidas con los valores de la empresa.

Se consideran los valores como un elemento clave en la gestión de la empresa comulgando con la Teoría del Iceberg que considera que el 85 % de una persona lo constituyen sus valores.

#### **Habilidades**

**FRANCONIA** es parte de un grupo económico en constante crecimiento en base a nuevos procesos de trabajo que se incorporan desde distintas partes del mundo para implementar aquí. Esto requiere de una alta organización y adaptabilidad de los colaboradores y de la gerencia, requiriendo la previsión de políticas aplicables a los cambios.

La característica de este crecimiento, cambio y adaptabilidad es la rapidez con que se generan y concretan, lo cual requiere fuertes políticas de planificación estratégica de RRHH. Estas políticas contemplan los aspectos prácticos y los aspectos emocionales que implica para los empleados una cultura de cambio y crecimiento mantenido.

A través de este completo análisis, se puede evaluar cuál es la situación de **FRANCONIA** en relación a su entorno.

**A partir de la información recogida se extraerán las necesidades más importantes de la organización y fundamentalmente las estrategias que ésta tendrá que adoptar para hacer frente a las coyunturas actuales y futuras de su entorno, alcanzar sus objetivos generales y continuar siendo competitiva.**

Una vez identificadas las necesidades éstas se jerarquizarán y, en los siguientes apartados, se utilizarán para plantear una serie de objetivos destinados a satisfacerlas.

Es necesario aclarar que toda la información incluida en la matriz está directamente relacionada y derivada de los objetivos generales de la organización y de su misión.

De esta manera, lograremos que el plan que queremos implementar, fundamentado en las necesidades halladas en esta fase, tenga un sentido, una finalidad y congruencia para la organización, y no sean meras actuaciones aisladas y sin sentido.

### **Necesidades detectadas a partir del esquema de las 7S**

- 1- Reestructura: hacer mas liviana y eficiente la organización.
- 2- Alineación de los RRHH a la nueva realidad.
- 3- Políticas de capacitación en función de los nuevos desafíos.
- 4- Necesidad de acompañamiento del capital Humano de la empresa en esta transición, a fin de potenciar el desarrollo de cada uno en la nueva realidad y minimizando los impactos negativos que puedan surgir.

Una vez realizado este análisis se comienza con la creación de un **PLAN ESTRATEGICO de RRHH.**



## CUERPO DEL TRABAJO -IMPLANTACION DEL PROYECTO-OBJETIVOS

### OBJETIVOS del Plan de RRHH

#### Objetivos generales

Elaborar e implementar un plan de gestión y desarrollo de RRHH que permita adecuar y modificar la gestión actual de las políticas de RRHH, a través de sus diferentes programas, con el objetivo de convertirse en el vehículo que permita a la organización alcanzar y materializar todos los objetivos que tiene previstos a corto, medio y largo plazo.

Una vez logrado esto, podrá **FRANCONIA** hacer realidad sus objetivos corporativos generales, cumpliendo de esta manera la misión que tiene la empresa, siempre alineando la estrategia de RRHH con el plan de negocios de **FRANCONIA** y con la estrategia global de RRHH de **SEAS OF THE WORLD**.

#### Objetivos específicos

Esta es la parte en la que las necesidades identificadas en el apartado anterior, se relacionan y se encuadran en cada uno de los programas tomando forma a través de los objetivos operativos. Existe un objetivo por cada una de las necesidades anteriormente planteadas (pagina 9)

#### 1-Para dar cumplimiento a la necesidad: *Reestructura: hacer mas liviana y eficiente la organización, los objetivos planteados son:*

1a-Crear un nuevo organigrama.

1b-Retornar anticipadamente los Gerentes: Financiero- Administrativo y Gerente Comercial a sus casas de origen en **SEAS OF THE WORLD Argentina** y cubrir estos cargos con Gerentes residentes en Uruguay.

1c-Desvincular en el plazo máximo de tres meses de la organización aquellos cargos innecesarios y aquellos colaboradores con evaluaciones de desempeño por debajo de lo esperado.

#### 2- Para dar cumplimiento a la necesidad: *Alineación de los RRHH a la nueva realidad, los objetivos planteados son:*

2a-Revisar las descripciones de puesto y adaptarlas a la nueva realidad, priorizando el aspecto polifacético y politécnico de los nuevos cargos gerenciales.

2b-Lograr que el 20% de nuestros operadores de Call Center hablen chino o portugués, además de inglés.

#### 3-Para dar cumplimiento a la necesidad: *Políticas de capacitación en función de los nuevos desafíos, los objetivos planteados son:*

3a-Planificar clases de chino y portugués en el correr del 2010.

3b-Capacitar en tramitación de Comercio Exterior y Logística de Puertos a los colaboradores haciendo hincapié en los aspectos prácticos durante el año 2010.

3c- Capacitar a gerentes en áreas referentes a: "Marco legal y tributario"

#### 4- Para dar cumplimiento a la necesidad: *Acompañamiento del Capital Humano en la transición, los objetivos planteados son:*

4a-Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los colaboradores de la empresa.

4b-Implementar acciones y gestos que ayuden a la calidad de vida de los colaboradores. Incrementar niveles de satisfacción laboral y camaradería

4c-Mejorar las competencias del Capital Humano Actual

NOTA: en el anexo 2 se adjunta un gráfico en el que se incluyen todos los programas de RRHH que dan cumplimiento a los objetivos antes detallados.

Estos programas están situados en un flujograma en función de dos variables:

- Centralidad del programa: pudiendo ser periféricos o centrales, en base a la jerarquía de necesidades y objetivos del plan.
- Unidad de tiempo en el que se implantará. En función de la planificación estratégica del plan.

De esta manera se obtiene un gráfico que nos dará numerosa y valiosa información acerca del plan que se implementará en la organización:

- Función estratégica de los programas de RRHH en el plan
- Momento temporal en el que se implantará cada acción
- Relaciones e interdependencia ente los diferentes programas

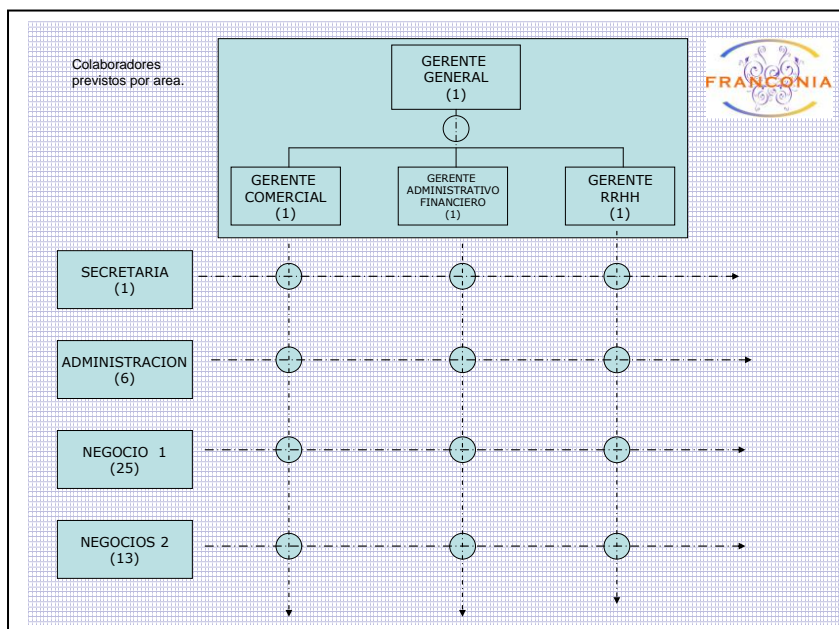
Es evidente que el Capital Humano es la parte esencial y mas dinámica del Capital Intelectual, el corazón y la inteligencia de una empresa, yendo mas alla de lo que se pueda medir como Capital Intelectual.. Medir el valor de los RRHH con los que cuenta la empresa es una de las tareas mas difíciles que la organización enfrenta en esta etapa.

Las actividades generadoras de valor tiene que ver con lo individual y por ello este plan era tan desafiante..

**La fuente principal de creación de ventaja competitiva en Franconia decidimos residía en la socialización de los conocimientos, en lo que cada individuo y el equipo al que pertenece saben, en como usan lo que saben y en la capacidad de aprender de cada sujeto.**

A continuación los cambios sucedidos en nuestra empresa objeto de estudio:

### 1.a Organigrama Matricial Sugerido



Se propone un nuevo organigrama y se lo justifica a la alta gerencia de esta manera: Un Organigrama Matricial intenta combinar las ventajas de la organización funcional con las de la divisional: es decir: las ventajas de la especialización en actividades con las de la visión global sobre el proceso de una unidad de negocio: cada grupo de dirección estratégica atiende a un bloque de mercado.

Esto implica flujos de órdenes e instrucciones transversales a los flujos procedentes de las áreas funcionales, pues el responsable de una unidad de negocio debe coordinar las actividades de áreas funcionales atendiendo a los objetivos y estrategias específicas de la unidad de negocio.

En cambio los responsables de las áreas funcionales decidirán sobre actividades relacionadas con "todos" los objetos en proceso, pero sólo supervisarán la forma de realizarse dichas actividades.

Asimismo recaen sobre ellos las competencias disciplinares.

### Nueva organización de las unidades de negocio propuestas:

#### UNE 1

La Unidad de Negocio Estratégica 1 corresponde al sistema de cobranzas ya presente en **FRANCONIA** y surge de la fusión de la Unidad de negocios 1 y 2 preexistentes.

Correspondiendo a tres áreas geográficas de cobranzas a saber:

- 1- Estados Unidos y el Caribe
- 2- America Latina ( excepto Brasil)
- 3- Europa

Esta mantiene su estructura interna de 1 Director.

Previéndose para Estados Unidos y el Caribe 14 operarios, para America Latina (excepto Brasil), 5 operarios y para el área de Europa 5 operarios para call center.

TOTAL 25

## UNE 2

La Unidad de Negocio Estratégica 2 corresponde al sistema de cobranzas originado como producto de la asociación estratégica de la casa matriz con RG Logistics, quien aporta clientes en el área de Asia y Brasil. Se prevén (según los datos de los clientes suministrados por RG Logistics):

- 12 operarios: 8 con dominio de Inglés y Portugués, y 4 con dominio de Inglés y Chino.
- Un Director responsable.

TOTAL 13

Ante la necesidad de cumplir con dos objetivos estratégicos convergentes:

- Mantener el número de plantilla de colaboradores dentro de lo posible.
- Necesidad de personas idóneas para cubrir las cobranzas en el área de Asia (China) y Latinoamérica (Brasil)

Se procederá a una reestructura interna de los operarios del Call Center, favoreciendo el reclutamiento interno de aquellos que sean chino y portugués parlantes, a quienes se los transferirá a la UNE 2 generada.

Las expectativas basándonos en las hojas de vida, (CV) son de transferir a 11 de los actuales 3 Operarios de Call Center de los cuales 8 hablan Portugués y 3 hablan Chino.

### Conclusiones y balance según necesidades:

Deberíamos reclutar un operario para Call Center con dominio de Chino.

Y basándonos en las evaluaciones de desempeño, desvincular a uno de los operarios del Call Center.

### Propuesta en referencia al Área administrativa

Esta área sufre un exhaustivo análisis de sus miembros. Se re-diseñan las descripciones de puesto, delimitándose las áreas de injerencia de cada colaborador. Basando nuestro análisis sobre la base de importantes principios como:

- **Delegación de autoridad:** asignar las actividades en forma clara y correcta, dar el Empowerment suficiente al colaborador para que realice en forma eficiente y eficaz el trabajo designado.
- **Atención equilibrada:** Toda área es importante y la atención debe ser equitativa.
- **División del trabajo:** procesos de Departamentalización y Asignación de actividades.
- **Coordinación y trabajo en equipo:** El esfuerzo en conjunto es fundamental para la empresa. Deben incentivarse las reuniones regulares. Todos los colaboradores deben conocer e identificarse con los fines globales de la organización.
- **Vía jerárquica:** la línea de mando debe estar bien definida, deben respetarse todos los eslabones que la componen.






Nota: los Nombres y Apellidos citados en el presente trabajo son ficticios para preservar la identidad de los protagonistas, no obstante como el trabajo original fue entregado con Nombre y Apellido de cada colaborador y no con su cargo quisimos a través de este gesto transmitir la calidez del documento original.

Se propone designar un Director, el cual surge de un reclutamiento interno (Alex Meyer era el Jefe de Administración) Fiel a la política de la empresa de premiar el merito y alentar los planes de carrera siempre que estos sean posibles dentro de la organización.

Su salario llevará un incremento de U\$S 900 (30%), en la próxima evaluación anual de desempeño se considerará equiparlo en la banda salarial a los demás directores.

En tal sentido el siguiente es el esquema interno del área:



ASIGNACION RRHH ADMINISTRACION A DIFERENTES DPTOS.				DEPARTAMENTOS	
1		Andrea	Francia	ADMINISTRATIVA I	Administrativo-Contable
2		Leticia	Lamaita	ADMINISTRATIVA I	Finanzas
3		Gabriel	Lagomarcino	ADMINISTRATIVO I	RRHH
4		Ma. Emma	Laram	ADMINISTRATIVA II	Administrativo-Contable
5		Mariana	Llaneza	ADMINISTRATIVA II	RRHH / Finanzas

RE ORGANIZACIONES

ASIGNACION RRHH ADMINISTRACION A DIFERENTES DPTOS.

### Alta Gerencia

Constituida por el Gerente General y los tres gerentes de área. La alta gerencia se ve modificada, retornando los Gerentes: Financiero-Administrativo y Gerente Comercial a sus casas de origen en **SEAS OF THE WORLD Argentina** y cubrir estos cargos con Gerentes residentes en Uruguay.

Cabe mencionar que el retorno de estos dos gerentes estaba previsto para noviembre de 2010, al cumplirse los primeros 36 meses de la filial en Uruguay. Esta medida adelanta el ahorro económico y acelera el proceso de integración de los RRHH.

Presupuesto Gerentes Argentinos en Franconia						
	Sueldo nominal	Vivienda/Auto	Seguros	Colegio	Total	
Gerente Comercial	10.000,00	3.000,00	400,00	2.000,00	15.400,00	(2 hijos)
Gerente Admin/Financiero	10.000,00	3.000,00	300,00	1.000,00	14.300,00	(1 hijo)
Derogación mensual:					<b>29.700,00</b>	
Supervisores (2)	8.000,00				8000	
					<b>37.700,00</b>	
Aplicación medida sugerida PLAN RRHH						
	Sueldo nominal	Vivienda/Auto	Seguros	Colegio	Total	
Gerente Comercial nacional	5.000,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	
Gerente Admin/Financiero	5.000,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	
Derogación mensual :					<b>10.000,00</b>	

**Figura 2**  
Impacto económico  
Medida cambio de  
gerentes. Expresado en  
Dólares.

Otras re-estructuras:  
Puesta a punto numérica  
de ambas acciones en

Dólares solo considerando concepto sueldo nominal

NOTA: A partir del segundo mes el ahorro sería de u\$S 27900 ya que los demás gastos fueron por única vez, por lo que el impacto financiero de la implementación de las medidas sugeridas en el plan sería de un ahorro mensual a partir 2do mes de U\$S 26.800,- solo considerando salarios nominales

Ahorro mensual	27700	(ahorro por gerentes)
Derogación única vez	-22675	(despidos)
Derogación única vez	-8750	(avisos)
Derogación mensual	-900	(Ascenso Jefe a Director Administrativo)
Derogación real de la empresa en el primer MES	<b>-4625</b>	

### Análisis de los subsistemas de RRHH

La gestión de RRHH es crítica y como tal debe residir en la línea del negocio.

El Gerente del área RRHH facilita y brinda las herramientas a la línea para la mejor gestión de los profesionales. Cumple con una función de línea y de Staff.

El área de RRHH de **FRANCONIA** puede ser gestionada con pocos integrantes (1 Gerente y 1 administrativo full time y 1 administrativo parttime)

### Análisis y descripción de puestos

El análisis de puesto lo consideraremos piedra angular, y la información recabada será fundamental para el desarrollo del presente plan.

En base a este análisis se desarrollan las descripciones de puestos (ver anexo 3), serán utilizados también como criterios para la evaluación del desempeño o el contenido de los tipos de capacitación.

Los métodos utilizados para la recopilación de información del puesto propuestos son:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación
- Diarios de trabajo.

### Reclutamiento, selección e inducción.

#### Reclutamiento y selección:

Se proponen los siguientes principios de reclutamiento para **FRANCONIA**.

- 1- Contratar personas con espíritu de servicio por sobre todas las cosas y capacitarlas para trabajar, convencidos de que esto no solo funciona para proporcionar un servicio de excelencia, sino también como mecanismo de retención.
- 2- Favorecer siempre que sea posible las promociones desde el interior de la organización. Todos los colaboradores tienen la oportunidad de llegar tan lejos como sus habilidades se lo permitan.
- 3- Dar valor a intangibles, como equilibrio vida-trabajo, la calidad del liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el ambiente de trabajo y la capacitación, convencidos de que mas allá del dinero son factores clave a la hora de retener talentos.
- 4- Hacer del lugar de trabajo un ambiente seguro y demostrarle a los colaboradores que son bienvenidos cada día.

- 5- Construir la marca del empleo. Atraer a su capital humano del mismo modo que a sus clientes. Prometer una gran experiencia de trabajo cuando van a solicitar empleo. Si cuidamos a nuestros empleados ellos cuidaran de nuestros clientes.

**Contexto:** La mejora continúa y el perfil de ingreso (jóvenes estudiantes: primer empleo) hace que la empresa resulte atractiva para este segmento de mercado laboral de buscadores de empleo. Se espera contratar a los mejores.

**Metas:** Técnicas adecuadas que nos permitan proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno.

**Actividades:**

- a) Hacer uso de un sistema de información para registrar los datos de los posibles candidatos.
- b) Elaboración del perfil que se necesita para el puesto vacante ligado al diseño del cargo.
- c) Selección final del candidato idóneo tomando en cuenta el criterio del supervisor del puesto.
- d) Sistema de captación de empleados a través de un sector en la página Web corporativa donde permita aplicar dejando su CV.

NOTA: Para las evaluaciones de desempeño, de clima y para los psico-diagnósticos se contrataran freelance los servicios de consultores psicológicos externos. Habiendo hecho un acuerdo rentable para ambas partes de pago fijo mensual para disminuir costos y contar con la posibilidad de consultas y apoyos extras todo el año.

**Meta:** Técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

**Actividades:**

- a) Implementar un programa de transferencia para apoyar el proceso de reclutamiento interno de los operarios de la unidad de negocios nueva.
- b) Reclutamiento externo de dos gerentes radicados en Uruguay para ocupar los puestos vacantes al enviar de regreso a la casa matriz a los gerentes argentinos. Ver anexo 8 con avisos elaborados para tal fin.
- c) Reclutamiento de 1 operario de call center con dominio de inglés y chino, desvinculando de la empresa al que tiene menos calificación de la Evaluación de Desempeño.
- d) Supresión de los cargos de supervisores eliminando burocracia e induciendo a trabajar con Empowerment y Dirección por Objetivos, donde la comunicación y la capacitación constantes son la clave para el éxito.
- e) Ascender al Jefe Administrativo, sobre-calificado, a Director Administrativo, lo que impactará favorablemente en todo el andamiaje de los RRHH.

**Inducción:**

Se propone establecer un protocolo de inducción, el cual será llevado a cabo por el responsable de RRHH de **FRANCONIA**.

El mismo contiene información sobre:

- La empresa: su historia.
- Los servicios que ofrece como negocio.
- Los derechos y obligaciones del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Nociones sobre su protección y seguridad.
- Normas y reglamento de trabajo dentro de la organización.
- Descripción detallada del puesto que se ocupara.
- Organigrama e información sobre sus jefes (incluye presentación personal de ser posible).
- Relaciones del puesto con otros puestos
- Recorrida guiada por las instalaciones

## Desarrollo del Capital Humano.

Por “Desarrollo del Capital Humano” entendemos el incremento de las capacidades (conocimientos y competencias) de los colaboradores para asegurar el crecimiento y avance en su plan de carrera dentro de la compañía.

Las carreras dentro de una organización pueden recorrer tantos caminos como colaboradores tenga.

La concepción actual indica que se pueden identificar los siguientes tipos de carrera:

Gerencial: personas que ascienden a posiciones de mayor nivel dentro de la propia organización.

Especialización: Profundización dentro de la posición.

Desplazamiento lateral: se continúa la carrera en puesto diferente de un mismo nivel jerárquico.

Realineamiento: Cuando una persona es transferida a una posición de menor nivel generalmente a otra área mas acorde a sus reales posibilidades, proyectos profesionales y/o personales futuros . Concepto en el cual Martha Alles en su conferencia el Rol del Jefe hizo mucho hincapié, especialmente en que cuando una persona debe “bajar” a una posición de nivel inferior, el porqué de esta situación siempre debe de ser explicado.

NOTA: De acuerdo con nuestra legislación laboral este cambio de posición debería ser acordado con el empleado por escrito. Quedando demostrado que en esa área tiene posibilidades de desplegar su verdadero potencial y crecer, por lo que no se crea una contingencia por despido indirecto

Para ello se tendrá en cuenta:

- 1- Los deseos de cada individuo, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones. Considerando fundamental que existan espacios de diálogo entre el responsable de RRHH y cada uno de los colaboradores. Llegar a conocer a cada cual en una organización del entorno de las 50 personas no parece una tarea imposible de alcanzar. Creemos que este vínculo, cercano donde cada cual sea conocido y contemplado acarrearía innumerables ventajas manifestadas en el clima organizacional, en la disposición a adoptar los cambios y en una actitud proactiva hacia la concreción de los objetivos corporativos.
- 2- Las evaluaciones de desempeño. Ver página 63-Anexo 6
- 3- Las evaluaciones del entorno a través de las evaluaciones 180° y 360° grados a implementar como novedad en este año.
- 4- Las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

**Contexto:** El hecho de que el Gerente de Recursos Humanos posea un liderazgo confiable le da la capacidad de realizar alianzas estratégicas para el entrenamiento de los colaboradores.

El involucramiento de la Alta Gerencia facilita la tarea.

**Meta:** Retener y desarrollar el talento.

### Actividades:

- a) Desarrollar las diferentes descripciones de puesto para cada departamento de la empresa. Ver anexo 3.
- b) Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento.
- c) Definición del contenido del plan de capacitación. Ver Pág. 21
- d) Selección de los métodos de capacitación.
- e) Implementación del Plan de capacitación. Siendo los pilares de capacitación en esta etapa de la empresa:
  - a. e.1- Capacitación técnica en las tareas de cobranzas
  - b. e.2- Desarrollo de las capacidades comunicativas del segundo idioma como nativo.
  - d. e.3- Herramientas informáticas a nivel experto.
  - e. e.4- Desarrollo de competencias claves transversales.
- f) Programa de jóvenes profesionales: consiste en la selección de un grupo de personas que con un entrenamiento, guiadas desde el mismo programa, serían en el futuro gerentes o personas claves en la organización.
- g) Desarrollo de programas para evaluar desempeño que sea capaz de mostrar al colaborador qué se espera de él, dónde se encuentra en relación a sus colaterales y como es percibido su desempeño. Ver anexo 9 Pág. 71/72

## Capacitación y entrenamiento.

La capacitación es considerada por **FRANCONIA** vital para el éxito organizacional.

La mayor ventaja competitiva está dada por los conocimientos y experiencias de su capital humano, por lo que la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias.

Una de las principales funciones del área de Capacitación es lograr que las personas realicen mejor su tarea.

En el proceso de búsqueda de mejoras permanentes, que caracteriza a la organización, la formación cobra un valor estratégico.

CAPACITAR consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los RRHH estén formados y preparados para superarse continuamente.

**Capacitar a un colaborador es incrementar sus capacidades para realizar con éxito su tarea. Es hacer que su perfil se adecue a su puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que de la tecnología y el mundo globalizado exigen, al mismo tiempo propulsarlos a su crecimiento y realización personal.**

La detección de las necesidades de capacitación requerirá sustentarse de información relevante la cual será obtenida mediante:

- Evaluación de desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitudes de directores
- Entrevistas con gerentes y directores
- Reuniones entre unidades
- Análisis y Descripción de puestos
- Entrevistas de salida

Constituyendo en el contexto actual indicadores a priori de necesidad de capacitación:

- Expansión de la empresa a cobranzas en Asia y Brasil
- Redistribución de determinados colaboradores
- Ingreso de nuevos gerentes

**FRANCONIA** posee un compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo y continuo a todos los niveles.

La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

Un profesional en cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo, para ello como bien dice Drucker, será necesario aprender a aprender ( tomado de Enseñanzas de Peter Drucker , cap 5 La gente y el conocimiento)

Para desempeñarte en un mundo cambiante debes aprender nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas cosas que hacer, en el decir de Douglas K. Smith

(cap. 11 Lograr que el cambio perdure en de Líder a Lider.)



1.

Sin embargo, disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás.



Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

El presente plan propone la creación de un Knowledge Management, una herramienta que permite a la empresa compartir y transferir el conocimiento y experiencia entre sus miembros a través de la práctica de la comunicación mediante diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios,... la intranet, de modo que pueda ser utilizado como recurso disponible para otros en la organización.

En tal sentido se establecerán una serie de capacitaciones internas dirigidas por los directivos cuyos temas serán:

1. La responsabilidad personal sobre el futuro (pro actividad de las personas).
2. La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
3. La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
4. La capacidad de trabajo en equipo.
5. Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
6. La capacidad de aprender de la experiencia.
7. El desarrollo de la creatividad.
8. La generación de una memoria organizacional.
9. Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
10. Mecanismos de captación de conocimiento exterior.

Los resultados esperados son:

- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.
- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.

La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo. **FRANCONIA** además está fuertemente vinculado a áreas tecnológicas para sus bases de datos como:

- ORACLE
- DBMS (DATA BASE MANAGEMENT SYSTEM)

Lo cual requiere que los colaboradores se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades en informática para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas.

### **Plan de capacitación.**

El presente plan abarca cuatro áreas de capacitación:

- 1- Telegestión.
- 2- E- learning
- 3- Idiomas
- 4- Desarrollo de competencias.

**Área 1- Telegestión:** Los cursos son voluntarios. Se dictan en la empresa en horario de trabajo.

Tienen una duración de 1 hora 30 minutos con una frecuencia de 1 vez a la semana. Total 20 horas de capacitación incluyendo la evaluación final.

Se estructuran de tal forma que todos los operarios puedan tomar en el correr del año los cuatro cursos (dos en cada semestre).

CURSO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
<b>INFORMATICA</b>	INICIO MARTES 3- 10- 17-24	MODULO 2 MARTES 7-14-21-28	MODULO 3 MARTES 5- 12- 19- 26	MODULO 4 MARTES 2-9-16-23	TEST 7
<b>TELEMARKETING</b>	INICIO MARTES 3- 10- 17-24	MODULO 2 MARTES 7-14-21-28	MODULO 3 MARTES 5- 12- 19- 26	MODULO 4 MARTES 2-9-16-23	TEST 7
<b>COMUNICACIÓN</b>	INICIO JUEVES 5-12-19-26	MODULO 2 JUEVES 2-9-16-23	MODULO 3 JUEVES 7- 14- 21- 28	MODULO 4 JUEVES 2-9-16-23	TEST 9
<b>CALIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	INICIO JUEVES 5-12-19-26	MODULO 2 JUEVES 2-9-16-23	MODULO 3 JUEVES 7- 14- 21- 28	MODULO 4 JUEVES 2-9-16-23	TEST 9



**Área 2- E- Learning:** Capacitación en modelos basados en tecnología. Las soluciones de e-Learning posibilitan a las organizaciones reconsiderar su enfoque tradicional de formación, desarrollar las competencias necesarias en un tiempo record y ahorrar en costos importantes sumas de dinero. Todos los cursos son en modalidad ON LINE tres días al mes. Cada curso se brinda dos veces en el año. Son voluntarios. Gratuitos. Dentro del horario de trabajo. Los cursos son impartidos desde la casa matriz de SEAS OF THE WORLD y tienen un enfoque hacia los negocios navieros.

**Área 3- Idiomas:** Voluntarios. Gratuitos. Fuera del horario de trabajo. En convenio con el Instituto LONDON. Clases los días sábados de 8 a 12 hs

**Área 4-Talleres de desarrollo de competencias:** Se desarrollan los últimos viernes de todos los meses impares. Son obligatorios. Gratuitos. Fuera del horario de trabajo, pero se pagan esas horas como horas extra trabajadas. Se les invita la merienda durante el taller.

***El éxito de la capacitación no se mide tan solo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente en el desempeño de la organización***

NOTA: Cabe destacar que la capacitación a los ejecutivos conlleva a un compromiso de los mismos con la Empresa de permanencia por lo menos de 2 años en la misma.

### Evaluación de desempeño.

De acuerdo con Grote (2002) para toda organización que esté bien organizada, un sistema de Evaluación del Desempeño es la herramienta administrativa más importante de todas, ya que ningún otro proceso posee una influencia tan significativa sobre la carrera de los individuos y sobre su vida laboral. De igual forma, si dicho sistema es empleado apropiadamente servirá para lograr que los colaboradores se identifiquen plenamente con la misión, visión y valores de la Institución a la que pertenecen.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de

actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

**Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.** Si el esfuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos

**Contexto:** La mejora continua facilita el acceso a sistemas modernos y tecnológicos de administración. La empresa puede acceder a la última tecnología.

**Meta:** Aplicar sistemas modernos de administración y de fácil comprobación a fin de que la evaluación de desempeño sea hecha en forma ágil y fluida.

#### **Actividades:**

a) Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que incluirá las competencias fundamentales requeridas y que ya figuran en el diseño de los cargos que adjuntamos. Ver Anexo tal 3

b) Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El Gerente de Recursos Humanos
- El Gerente y / o director, cuyo personal es objeto de evaluación.
- Un representante de los colaboradores

c) Diseñar un sistema de valoración de puestos de trabajo por medio de ponderación de cargos por puntos. Ver Pág. 76 en adelante.

d) Diseñar un programa de beneficios marginales atractivo para los empleados.

La comunicación será muy importante en el desarrollo de estas actividades. Se hará hincapié por parte del Gerente de RRHH en lograr comunicar en forma eficaz los procesos de evaluación y calificación a todos los Gerentes y Directores de áreas y Unidades, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretenden alcanzar, y en especial las fechas en que serán realizados, para que a su vez estos los transmitan al resto de sus equipos.

NOTA: Por mas detalles de este programa ver Anexo 12. Pág. 80 /81 /82

### **Remuneración y beneficios**

Remuneración y beneficios entre otros va ligada a la valuación de cargos/puestos de trabajo que es una importante herramienta que permite ver la “regularidad” del ciclo laboral y darle una puntuación de valor a cada componente del cargo. Asimismo permite la comparación entre diferentes puestos de trabajo. Rápidamente permiten evaluar si el ocupante del puesto de trabajo se ajusta al mismo y de qué manera lo hace, convirtiéndose en algo fundamental para la toma de decisiones en la Evaluación del Desempeño.

La valuación de puestos es el trabajo preliminar para establecimiento de grados y niveles de sueldos y salarios.

Objetivos:

1. Proporcionar bases técnicas para lograr una eficaz administración de sueldos y salarios.
2. Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre costos de recursos humanos.

3. Crear una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
4. Reducir la rotación de personal.
5. Motivar al personal en la relación de sus objetivos.
6. Mejorar la imagen externa de la organización.

NOTA: El completo Plan de Beneficios de FRANCONIA se presenta en Pág. 74 Anexo 10

### Factores de valuación

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

La elección de los factores de evaluación se realizó en conjunto y con el aval de la Alta Gerencia, se desarrollaron diferentes dinámicas a fin de lograr acordar estos factores. Finalmente los factores de evaluación se clasificaron en cuatro grupos.

- a. Requisitos intelectuales, es decir exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- b. Requisitos físicos. Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- c. Responsabilidades implícitas. Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
- d. Condiciones del trabajo, esto en cuanto a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo.

Ver anexo 12 por esta información detallada:

- Ponderación los factores de valuación
- Creación la escala de puntos en anexos
- Resumen Requisitos Intelectuales G O
- Delineación de la curva salarial.
- Bandas de puntos por grupos de cargos:
- Definición de las bandas salariales.

### Comportamiento organizacional. Clima

Los componentes del comportamiento organizacional son, por un lado las personas y por otro la estructura, tanto formal como informal, todo esto inmerso en un contexto nacional e internacional.

Las nuevas tendencias del Management, en relación al comportamiento organizacional proponen un manejo sistémico de los subsistemas de RRHH orientados, al mismo tiempo, a la estrategia de la organización y a las personas que la integran.

**Contexto:** FRANCONIA tiene un promedio de edad de 27 años, el empleado más antiguo tiene 18 meses en la empresa. El grupo tiene un nivel socioeconómico y cultural similar.

**Meta:** Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados.

NOTA: Medido por evaluaciones de clima anuales.

### Actividades:

Destinadas a abarcar cinco áreas de interés para FRANCONIA que son:

1. Reconocimiento individual y colectivo
2. Plan de beneficios.
3. Comunicación corporativa
4. Cohesión y camaradería del equipo
5. Salud ocupacional.

**A continuación se detallan las actividades, acciones y programas en cada una de las áreas arriba mencionadas.**

## 1. Reconocimiento

El reconocimiento al colaborador es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con ellos.

Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los colaboradores coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros mejores talentos.

La etapa del reconocimiento es piedra angular en este plan integral de RRHH de “Agregando valor a las Personas”, esto no es más ni menos que: descubrir, mostrar, valorar, premiar e incentivar el talento de las personas. Liderarlas mediante acción de verdadero coaching un proceso de autodescubrimiento, crecimiento personal, incentivar la vocación, poner pasión en la tarea, dar lo mejor de cada uno, alineando sus objetivos personales con los de la Organización. Hacer ver a las personas cuán importantes son, verdaderos protagonistas y cultores de la realización empresarial. Trabajando de esta manera no hay otro camino que el de la satisfacción y generación de VALOR por la tarea realizada. ¿Qué mejor manera de hacer crecer y retener al talento humano que mostrando e incentivando su propia luz?

**Movidos por esta VISION** es que nacen varios programas que detallaremos a continuación:

### Programa PIM (Programa Incremento por Merito)

Beneficiará a todos aquellos colaboradores que obtengan notas excelentes en sus estudios.

Reconocimiento especial para la mejor escolaridad.

Y un premio de 3000 dólares para aquellos que culminen carreras terciarias de mas de tres años.

### Bono anual

En base a resultados de rentabilidad anual de la empresa. Se trata de diseñar un paquete retributivo que demuestre al profesional el compromiso de la propia organización con él.

Como característica distintiva, el premio no es solo por contribuciones económicas, sino por aportaciones cualitativas que ayuden a la misión de la compañía, principalmente premiando los aspectos cualitativos diferenciales de gestión de personas.

Exclusivo para niveles de liderazgo

### Beneficios

Los beneficios procuran traer ventajas, tanto para la organización como para los empleados y también extenderse a la comunidad. Los beneficios son además generadores de compromiso, el cual es definitivo para tener talentos en nuestra organización.

Beneficios para la organización:

- Eleva la moral
- Reduce la rotación y ausentismo
- Eleva la lealtad
- Aumenta el bienestar

### Programa FAENA

Comisiones por recaudaciones por zona.

Este reconocimiento es grupal.

Beneficios:

- Facilita el reclutamiento y retención
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario el trabajo
- Demuestra las directrices y propósitos de la empresa hacia sus colaboradores
- Reduce molestias y quejas
- Promueve relaciones públicas con la comunidad

Beneficios para los empleados:

- Presenta ventajas no monetarias
- Promueve asistencia para solucionar problemas personales
- Aumenta la satisfacción en el trabajo
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
- Otorga medios para mejorar las relaciones
- Reduce sentimientos de inseguridad
- Brinda oportunidades adicionales de asegurar el status social
- Ofrece compensación extra
- Mejora las relaciones con la empresa
- Reduce las causas de insatisfacción

## 2. Plan de beneficios e incentivos

- **Seguro de Vida.**

Consiste en un Seguro de Vida para sus trabajadores correspondiente a 36 sueldos brutos por muerte natural y 72 por muerte accidental. Para este efecto, es necesario completar el Formulario Declaración de Salud y Beneficiarios y entregarlo en Recursos Humanos.

- **Cuidadora particular.**

Considerando que muchas mamás al regresar de su período post natal, la tensión psicológica se ve aumentada cuando se debe dejar al hijo recién nacido, la Empresa le da la opción de mantener cuidadora en la casa para el cuidado más personalizado y directo del hijo menor de 1 año.

## 3. Comunicación corporativa

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

La Comunicación Corporativa es esperable que sea dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

### Town Hall Meetings

- Reuniones informativas de los Gerentes con grupos de colaboradores.
- Mensajes clave a transmitir por el Gerente:
- Estrategia
- Resultados
- Cambios importantes

Oportunidad de los Colaboradores para:

- Preguntas
- Preocupaciones



- Retroalimentación
- Solicitudes

Propósito:

Generar un ámbito de diálogo diferente al de los informes mensuales de las diferentes áreas.

Comunicado informativo con el análisis de los temas más importantes del mes. Obtener un “feedback” mas inmediato por parte de la gerencia de los niveles operativos.

Dinámica: Se establece una agenda trimestral para cada uno de los cuatro gerentes, de forma tal que cada Town Hall Meetings mensual sea dirigido por un gerente diferente.

Posteriormente hay una reunión de alta gerencia para compartir la experiencia de este encuentro.

## Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresaria pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo y con el medio ambiente.

Para la Organización mundial del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

En FRANCONIA adherimos a esta filosofía:

Con Nuestra Gente:

- Focalizándonos en dos aspectos fundamentales: El clima laboral:
- “Mejor lugar de trabajo” y la Prevención de riesgos a través de los programas respectivos existentes en Zonamerica.

Con nuestros clientes y la Comunidad

- Código de ética que asegura la confidencialidad de la información de nuestros clientes y política de RSE este año apoyando a TELETON y Peluffo Guiguens.

Con el medio ambiente:

- Uso de forma responsable de las energías.
- Reciclaje de papel. (contamos con papeleras de reciclaje que clasifican los residuos)

## Intranet

Una intranet pone juntos todos los recursos necesarios bajo un único Portal Corporativo, brindando estandarización y facilidad de uso, permitiendo a los usuarios interactuar con contenidos, aplicaciones, procesos de negocio y otras personas dentro de la Organización.

La intranet es conducida por un sistema avanzado de herramientas que brinda a usuarios no técnicos la capacidad de capturar inmediatamente la información y entregarla al público objetivo en forma oportuna.

Algunos beneficios del uso de intranets se podrían enumerar como sigue:

- Incrementa la lealtad de los colaboradores.
- Apoya el sentido de pertenencia a la organización.
- Optimiza la comunicación y el flujo oportuno de información.
- Reduce costos operativos, ahorrando tiempo y dinero.
- Incrementa la creatividad y la innovación.
- Aumenta la eficiencia y productividad de la organización.
- Incrementa la reutilización del conocimiento y reduce la fuga del "capital del conocimiento".
- Construye una cultura de colaboración.
- Hace los procesos de aprendizaje más fáciles.
- Mejora los tiempos de respuesta al mercado.
- Posibilita la comunicación con un número extenso de individuos y organizaciones a bajo costo.
- Mejora la integración en la cadena de valor mediante la extensión de las aplicaciones de la empresa al Portal Corporativo.

Las Intranets abren un espacio en donde las fronteras son más pequeñas y el intercambio de información es estimulado. Esto lleva a unos colaboradores mejor informados y con la habilidad de tomar mejores y más rápidas decisiones.

### Sección PEOPLE en la intranet de FRANCONIA:

Tomado de: Martha Alles. Desarrollo del Talento Humano cap. 8.

La idea es utilizar esta sección de la Intranet para difundir las buenas prácticas organizacionales con relación a las personas.

Al ingresar haciendo click en PEOPLE el colaborador obtendrá acceso al siguiente modelo de sección individual en la intranet de la organización:

**Sección personal:** con acceso restringido a través de clave personal

**Descripción de su puesto**

**Últimas evaluaciones de desempeño**

**Guías de autodesarrollo** (Actividades extracurriculares, lecturas, películas, cursos sugeridos, deportes que fomenten competencias específicas a desarrollar, etc.)

**Planes de acción** (El autodesarrollo no reemplaza las acciones que la organización desee encarar, a través de sus planes de capacitación)

**Sugerencias** (Resúmenes de libros, recetas saludables, etc.)

**Agenda** (Eventos, cumpleaños y aniversarios, lanzamiento de programas, etc)

NOTA: El administrador de contenidos de este segmento, PEOPLE es el gerente de RRHH en colaboración y/o coordinación con otros agentes en los casos que así se requiera.

Se intentará que la sección de cada colaborador sea lo suficientemente interactiva, existiendo áreas en donde por ejemplo podrá subir fotos y personalizar la vista de su sección en cuanto a colores y tipografías. Se espera que el colaborador pueda acceder a su información personal (inventario de personal) a efectos de poder mantenerlo actualizado también por esta vía.

#### 4. Cohesión y camaradería del equipo.

Si logramos unir a nuestra gente, lograremos equipos más leales y por tanto será más sencillo focalizarlos en torno a las metas y unificarlos alrededor de determinados valores comunes.

La cohesión emocional si bien es una característica deseable para lograr ambientes de trabajo armónicos no es la más sencilla de lograr. Contribuyen a formarla todos aquellos mecanismos que permitan desarrollarla como: reuniones, mantenimiento y construcción de una historia en común, involucramiento en las diferentes etapas de la vida de la organización, etc.

**“...Los vínculos fuertes entre las personas son el alma de una organización. Esto es lo que se denomina capital social.”** \*Termino que captura muy bien la idea de que fomentar las relaciones interpersonales es finalmente también una inversión (En palabras de Nureya Abarca en “Inteligencia Emocional en el Liderazgo”)

- **Salida de día de campo con almuerzo.**

La invitación se extiende a los miembros de la familia del colaborador.

Se realiza en fin de semana.

Esta actividad no tiene costo para el colaborador ni para su familia.



- **Regalo cumpleaños a cada empleado en base a colecta.**

Se crea un mecanismo por el cual cada colaborador cede por mes 5 dólares para un fondo común de regalos. De este modo “sienten” que ENTRE TODOS regalan al homenajeado.

- **Regalo por nacimiento de hijo/a con tarjeta de felicitación firmada por todos los miembros de la empresa.**



El regalo es a cargo de la empresa.

- **Festejo mensual de los cumpleaños del mes.**

Ultimo viernes de cada mes la organización invita a los colaboradores con una torta especial y refrescos.

- **Fiesta de Primavera**

Se renta un espacio para noche de baile. Se entregan invitaciones dobles a cada colaborador.

- **Fiesta de Fin de Año.**

Se renta un espacio para noche de baile. Se entregan invitaciones dobles a cada colaborador. Incluye cena.

## 5. Salud Ocupacional

**FRANCONIA** está establecida en Zonamérica donde existe un Manual Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de uso obligatorio.

Los temas: Seguridad y Salud Ocupacional como asimismo el tema de Responsabilidad Social Empresarial están enmarcados en el decálogo que comparten todas las empresas que la componen:

Es una Meta el mantener la buena salud de los empleados, mediante políticas y prácticas que permitan realizar el trabajo de la mejor manera posible, minimizando el estrés y enfermedades de origen profesional. Cabe destacar que el entorno que rodea a la Empresa es natural, despejado, moderno, sumamente agradable.

La inactividad física y los malos hábitos alimentarios tienen consecuencias económicas directas, traducido en menor ausentismo laboral y mayor rendimiento entre otros beneficios cuantificables.

La responsabilidad social corporativa fue un importante avance al evidenciar que un colaborador con ciertos estándares laborales, resulta en un colaborador con mayor productividad.

Todas las estrategias aplicadas en este sentido, deben ser consideradas como inversiones que añaden Valor, mejoran los procesos, generan mayor apego y lealtad, reducen los gastos médicos e incrementan la satisfacción general, lo que otorga beneficios integrales a largo plazo.

En **FRANCONIA** nos hemos enmarcado en “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, individual, familiar y laboral del equipo, proporcionando cuidado, atención y satisfacción laboral”. A través del Programa de Calidad de Vida, dentro del cual están los siguientes sub Programas:

**A-Orienta:** que busca orientar a trabajadores sobre diferentes temas de interés y promover hábitos de vida saludables.

Nota: Ver anexo tal de iniciativas adoptadas en este programa.

**B-Activo:** que busca integrar valores humanos promoviendo el desarrollo individual y colectivo a través de un móvil entretenido y sano como el deporte, la actividad física y cultural.

Nota: Se establecen convenios con áreas de recreación y actividad física de Zonamerica

**C-Índigo :** con el aval de un consultor médico, el equipo de operarios de **FRANCONIA** realiza desde el mes de marzo dos veces por semana, en el lugar de trabajo, sesiones de estiramiento muscular, bajo la supervisión de una profesora de gimnasia. Esto rompe la monotonía y brinda unos minutos de distensión.

**D-Miredo:** Se implementaran a partir de junio cursos cuatrimestrales de cuidado de la voz para disminuir el riesgo de que aparezcan nódulos en la garganta.

### Actividades :

- Lograr distensión del clima laboral y en la calidad de atención.
- Lograr estimulación de trabajo en equipo
- Control estricto de normas de higiene y seguridad
- Contratar servicio médico con especialidad en fisioterapia para diseño de manual de prevención y tratamientos de contracturas y tensiones.

- Seguimiento del programa Índigo y MIREDO.

Procuramos con estas medidas crear un espacio de trabajo cómodo, seguro y agradable, teniendo en cuenta la opinión de todos impulsando la participación, a través de un buzón de sugerencias y encuestas. Convencidos en FRANCONIA que **un operador de call center es un verdadero 'enriquecedor' de los activos de la empresa**, y es desde esta visión que los seleccionamos, capacitamos, corregimos, potenciamos, les damos oportunidades de crecer en el mejor ambiente laboral posible.

NOTA: Ver anexo 7 por ejemplos de actividades planificadas.

**Los invitamos a ver el Cronograma Actividades RRHH FRANCONIA en apartado especial del anexo 10 junto con su Presupuesto- Flujograma de caja expresado en dólares americanos.**

## **Controles, Implementación y Monitoreo del Plan**

### **Implementación del Plan y Resultados**

El que se lleve a cabo este plan depende básicamente del departamento de Recursos Humanos en coordinación con las demás áreas afectadas y sobre todo de la Alta Gerencia.

Es fundamental lograr el pensamiento estratégico de implicancia de toda la Organización en los objetivos de RRHH. Es menester el compromiso total, no solo del Departamento de RRHH, comenzando desde la Alta Gerencia, en “cascada” hacia el resto de la Empresa.

La revisión del plan de la Gerencia de Recursos Humanos implicará un monitoreo mensual y una evaluación anual.

### **Calendario de Reuniones**

Las reuniones de seguimiento y revisión del plan táctico habrán de celebrarse conforme al calendario presentado en el Anexo 11.

La ejecución de este plan táctico permitirá el logro de los objetivos a corto plazo y a su vez posibilita el avance de la organización hacia la posición fijada en las estrategias y objetivos a largo plazo. Así se dan pasos firmes hacia el logro de la misión empresarial.

Lo que surja de la comparación: objetivos planteados- resultados de la acción permitirán tomar medidas correctivas frente a desviaciones y/o cambios sobre la marcha.

Por lo que la actitud proactiva y dúctil hacia el cambio se puntuará muy positivamente.

## Planes de Contingencia

Qué pasaría si:

### **Cobranzas comienzan a atrasarse?**

Se tomarían acciones rápidas con personal capacitado y training en cobranzas. Se emplearían políticas de incentivos.

### **Enfermedades y licencias personal?**

Estaría cubierto por la base de datos disponible desde el reclutamiento. La misma estaría clasificada con suplencias de todos los puestos y varias opciones para cada uno.

### **Inestabilidad de la moneda del país relacionado con la cobranza?**

La organización internacional de la cual formamos parte tiene un seguro de cobranza que mitiga y hasta anula la contingencia. Dicho costo de seguro lo paga el deudor.

### **La gestión de cobranza insume más costo del asignado?**

Mediante el control programado se medirán las desviaciones de presupuesto la forma de corregirlo rápidamente.

## Resultados:

1a-Crear un nuevo organigrama. ACEPTADO

1b-Retornar anticipadamente los Gerentes: Financiero- Administrativo y Gerente Comercial a sus casas de origen en **SEAS OF THE WORLD Argentina** y cubrir estos cargos con Gerentes residentes en Uruguay. ACEPTADO

1c-Desvincular en el plazo máximo de tres meses de la organización aquellos cargos innecesarios y aquellos colaboradores con evaluaciones de desempeño por debajo de lo esperado. ACEPTADO

2a-Revisar las descripciones de puesto y adaptarlas a la nueva realidad, priorizando el aspecto polifacético y politécnico de los Nuevos cargos Gerenciales. CUMPLIDO

2b-Lograr que el 20 % de nuestros operadores de call center hablen chino o portugués, además del inglés. ACEPTADO

3a-Planificar clases de Chino y Portugués en el correr del 2010. CUMPLIDO

3b-Capacitar en tramitación de Comercio Exterior y Logística de Puertos a los colaboradores haciendo hincapié en los aspectos prácticos durante el año 2010. CUMPLIDO

3c- Capacitar a Gerentes en áreas referentes a : “Marco legal y tributario” . CUMPLIDO

4a-Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los colaboradores de la empresa. ACEPTADOS TODOS LOS PROGRAMAS

4b-Implementar acciones y gestos que ayuden a la calidad de vida de los colaboradores. Incrementar niveles de satisfacción laboral y camaradería CUMPLIDO CALIFICACION GPW entre las primeras 10.

4c-Mejorar las competencias del Capital Humano Actual ACEPTADO

## CONCLUSIONES

Este plan muestra un “antes” (2007/2008) y un “después” (2009) de **FRANCONIA** debido a la crisis económico –financiera a la que se enfrentó. El análisis situacional 2009 se convierte en el pilar del desarrollo de nuestro plan de gestión estratégica “**agregando valor a las personas**”.

El gran reto de nuestro trabajo consistió en hacer lo “diferente” del quehacer clásico frente a situaciones similares. Es decir, no elegimos el camino más fácil y trillado que es el despedir personal indiscriminadamente.

Y además redoblamos la apuesta en capacitación y beneficios, considerándolo no como un “costo” sino como una “inversión”.

Esto nos sirvió de inspiración e impulso al cambio, **no solo para gestionarlo sino liderarlo en pos de los objetivos organizacionales armonizándolos con los de las personas. Convencidas de que la “planificación estratégica es el camino a la excelencia”**

(en el decir de Álvaro Aznar García-Economistas N°.304.2)

**La Empresa sintió la necesidad de cambiar y quiso hacerlo para sobrevivir y aún crecer, fue suficientemente sagaz para ver la oportunidad detrás del problema, buscando fortalecerse a través de alianzas estratégicas.**

**Este compromiso con el cambio desde la Alta Gerencia hace que éste sea posible, siendo mucho más fácil su despliegue en toda la Organización.**

**De esta manera caen viejos paradigmas que se sustituyen fluidamente por los nuevos haciendo viable el plan que recomendamos y que estamos implementando.**

Como **FRANCONIA** es una empresa nueva en el medio, integrada por gente muy capaz y relativamente joven, las resistencias al cambio fueron rápidamente derribadas con la comunicación asertiva, escucha empática y el Empowerment otorgado que los hizo a todos sentirse protagonistas de cambio, **totalmente involucrados en el mismo.**

Consideramos que con la implementación del presente plan estratégico de RRHH podrán sin inconveniente alcanzarse las metas y proyecciones previstas en el negocio. A través del mismo se hizo foco en maximizar sinergias a través de:

- Optimización procesos
- Optimización de costos
- Capitalización del conocimiento

Con el plan de RRHH que se ha diseñado a lo largo del presente trabajo, se espera que el funcionamiento del sistema de los RRHH de **FRANCONIA** sea más eficiente y eficaz de lo que ha sido hasta ahora, buscando premiar el talento, la pro actividad y la generación de ideas nuevas, terreno fértil para el espíritu emprendedor. Todo esto enmarcado dentro de la filosofía y valores empresariales.

**FRANCONIA** comulga con la integridad y la ética en todo su accionar y su gente participa de esta forma de “actuar”, “de hacer las cosas”. Podemos apreciar el cumplimiento cabal de la teoría de Iceberg, donde el 85% lo constituyen los valores en general y le damos la trascendencia que merece y tiene.

Se ha buscado durante la elaboración del Plan un aumento de la sinergia, coordinación y relación entre los diferentes programas y subsistemas de RRHH tomando **como hilo conductor de este plan el agregar valor a las personas en cada acción** con el ejemplo de cada una de las decisiones que la organización tomo..

La implementación exitosa de este modelo aquí planteado requiere la *participación de toda la Organización* y presenta las siguientes características considerando la relación Funciones/Personas:

- **Dinámico:** adaptable a cambios y siempre buscando la pro actividad
- **Integral:** Se alinea a la estrategia global de la Organización
- **Agrega valor a las personas:** alinea, lidera, establece metas y reconocimientos .
- **Estratégico:** se prepara para el largo plazo
- **Crea y asegura valor:** herramienta estratégica para tomar decisiones
- **Multidisciplinario:** Participación en diferentes áreas

Dado que el plan retoma un plan ya existente, en un porcentaje importante del mismo lo que se verá es un perfeccionamiento de acciones existentes, actualizando programas, dotando a la organización de un verdadero sistema de RRHH con una estructura organizativa global de **FRANCONIA** renovada apoyada, ahora sí, en una lógica de funcionamiento.

**Podría decirse que nuestro plan produce un viraje estratégico radical, impulsado por turbulencias del momento, una verdadera revolución cuantitativa. Se constituye entonces así “el tiempo de sembrar” para lograr hacer muy bien las cosas en el menor tiempo posible y con los menores costos posibles (eficiencia), asimismo haciendo lo mejor para la empresa (eficacia).**

Estamos seguras que no solo el funcionamiento general de la empresa se verá fortalecido, sino que además deja a la organización preparada para afrontar cualquier tipo de cambio del entorno empresarial y organizacional venidero.

Somos conscientes de la importancia del capital humano (intangibles) como hacedor de ventaja competitiva y de supervivencia en tiempos de crisis, que subió de un 40 a un 80 % en los últimos años, también creemos en el potencial humano y en la necesidad de generar, ampliar, optimizar, desarrollar y retener talentos.

Comulgamos con la idea de que **“Ser efectivos como individuos y como organizaciones ya no es una opción; sobrevivir en el mundo de hoy lo exige.”**

Pero para prosperar, innovar, sobresalir y liderar en nuestra época, debemos partir de la efectividad para ir más allá de ella. Esta nueva era de la historia humana exige **grandeza; exige logros, desempeño apasionado y una contribución importante. Acceder a los niveles más elevados del talento y de la motivación del ser humano en la nueva realidad de hoy exige un cambio**

radical de pensamiento: una nueva mentalidad, un nuevo conjunto de aptitudes, un nuevo instrumental, en pocas palabras, un nuevo hábito.

Nuestro principal desafío en el mundo de hoy es éste: **hallar nuestra voz e inspirar a los demás para que hallen la suya”.**

Stephen R. Covey “El 8vo hábito”.

Con la consigna en mente de ganar-ganar, nos preguntamos **cómo nos aseguramos el éxito ?** Y con las palabras de **Jack Welch** diremos:

*“El éxito significa ganar y, si sabemos cómo ganar, creamos oportunidades para todos y en todas partes: la población prospera y crece, las personas se sienten optimistas respecto a su futuro, disfrutan de más recursos y pueden devolver una parte de ellos a la sociedad. Ganar es la fórmula que regenera todo aquello que toca y hace que el mundo sea un lugar más amable para todos. En lo que respecta al éxito, las personas lo significan TODO”*

## Seguimiento y Evaluación:

### **Cómo nos aseguramos tener éxito?**

Durante la implementación del plan y luego de ésta, es necesario que exista una evaluación y un seguimiento para **asegurar** que se están desarrollando las acciones y los procedimientos de forma adecuada.

Tal como se detalla en página 33 el plan contempla un calendario de reuniones con acciones formales establecido con la anuencia de la alta dirección, eso no va en desmedro de tantas reuniones como sean necesarias para dar cabal cumplimiento a este punto de **“asegurarnos de que estamos en el camino correcto y haciendo las cosas correctamente”**.

Se recomienda que cada año a través de los cuestionarios de satisfacción, clima y cultura organizacional además de otro cuestionario desarrollado a tal efecto que permita medir la eficacia y la eficiencia del nuevo plan estratégico de RRHH.

La evaluación del desempeño también será una herramienta muy valiosa que nos dirá si se encuentra la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado y realizar los ajustes pertinentes a través de capacitación o medidas correctivas.

Las reuniones informales y formales serán también fuente de datos , charlas de “brain-storming” siendo muy beneficiosas para el propio plan y para los que están inmersos en él.

La revisión y evaluación dinámica del plan flexibilizándolo según las necesidades del momento y atento a todas las contingencias es fundamental para asegurarnos su eficiencia y eficacia como asimismo su mejora continua, por lo que la fluidez de la comunicación nos permitirá nutrirnos del feed-back adecuadamente.

El seguimiento, evaluación y control son los elementos fundamentales que probarán el éxito de la implementación del plan, sus correcciones en tiempo y forma ante desvíos y la toma de decisiones y replanteo de objetivos de manera dinámica y pro activa, adelantándonos a las contingencias, preparándonos siempre para el “viaje estratégico” .

“Es el estar aquí, ahora, proyectándonos al mañana “

### **Concepto, coincidente con la teoría de H.Mintzberg**

Para concluir, cabe destacar que el mencionado plan ha sido instalado con éxito en la Empresa, no exento de trabajo y ajustes. Con la consigna del control y capacitación constantes contando con el **fundamental y debido compromiso de la alta dirección** es que se pudo y se puede lograr llevar adelante un Plan tan ambicioso y amplio como el nuestro.

Fue clave contar con los mejores talentos, con gente competente, motivada comprometida con el deseo de cambio y con participación democrática en las decisiones de la organización. Esta sinergia fue determinante para mejorar el clima y la cultura de la empresa evitar toda la resistencia al cambio y contribuir al logro de los mejores resultados sostenidamente.

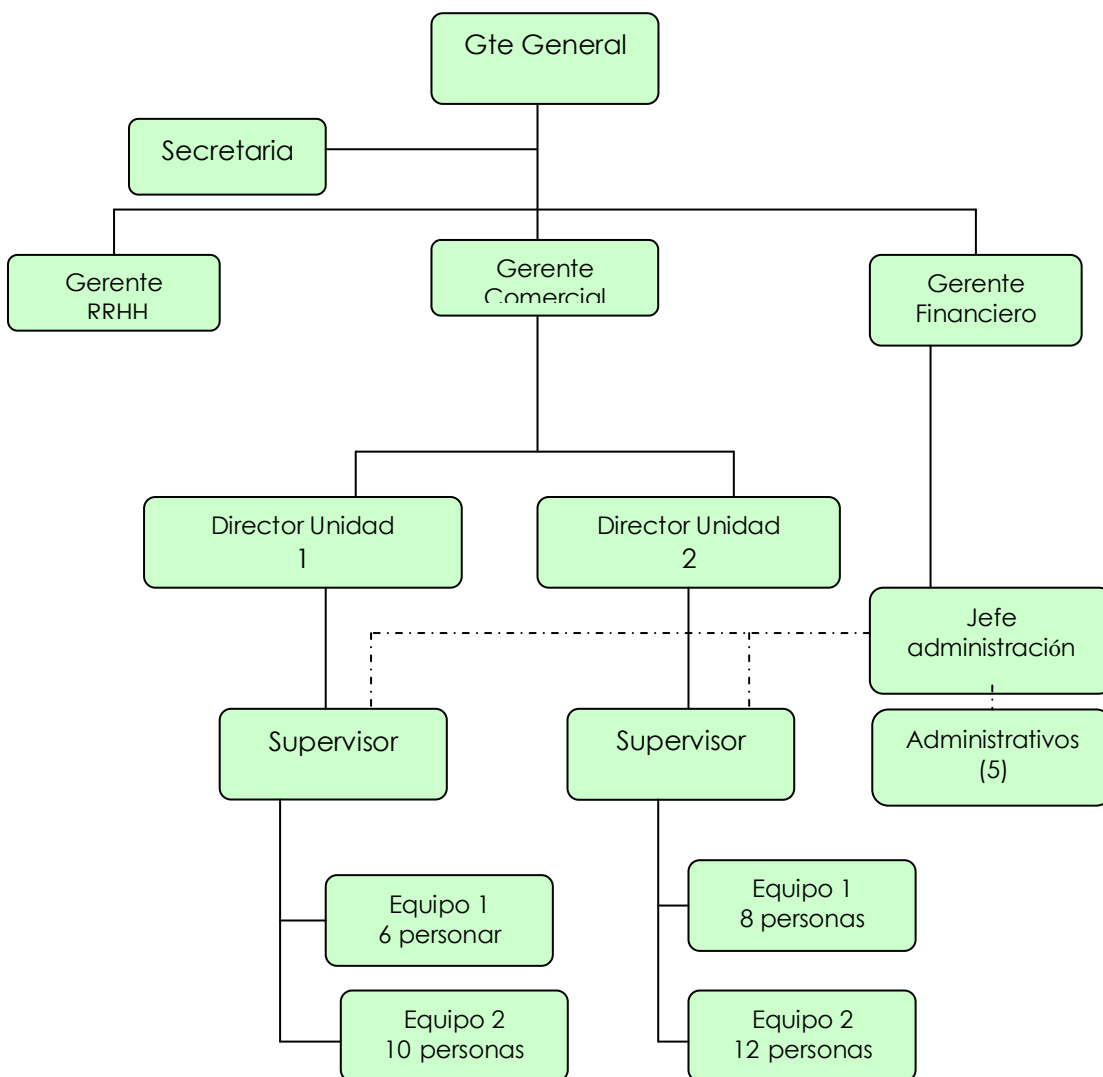
Definitivamente la gente no es un tema de un área en especial, es un tema del negocio y es uno de los factores críticos de éxito de cualquier empresa independientemente del rubro en los que se desempeñen.

Desarrollar estrategias y programas sustentables incrementara los niveles de atracción por si solos del mejor talento Generara una propuesta de valor mucho mas atractiva para el colaborador y fundamentalmente desarrollara ambientes de trabajo saludables con colaboradores desarrollados integralmente en el que todos se ven beneficiados

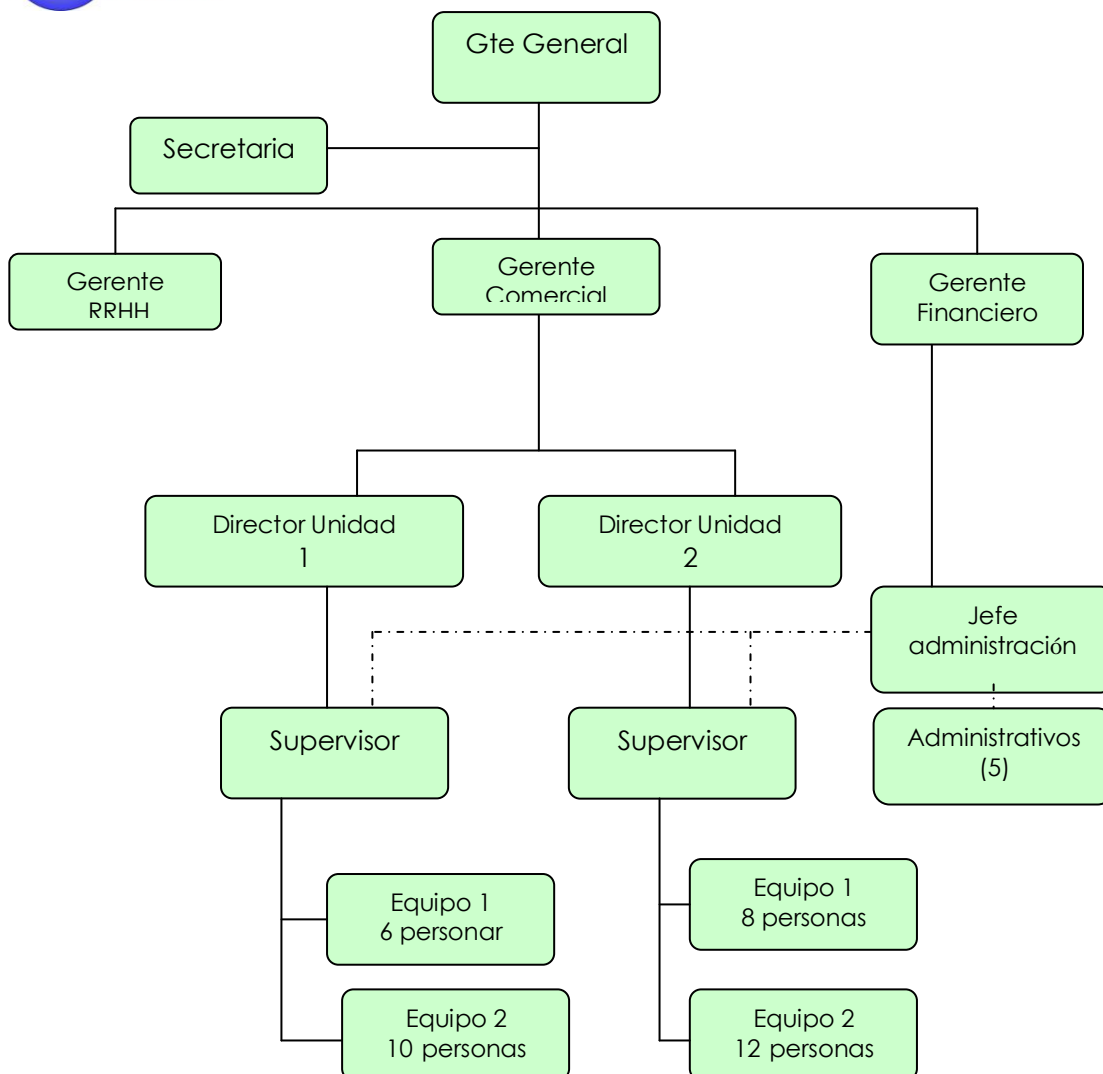
Transformar a Franconia en una empresa mas humanas es en definitiva : en ningun momento dejar de pensar en la gente, generando un circulo virtuoso de vitalidad, dignidad y humanidad con personas protagonistas a partir de una actitud de responsabilidad donde existio el compromiso incondicional de todos, alcanzándose resultados de negocio superiores sin que ello implique impactar negativamente en la gente.

**Franconia es hoy una empresa en la que todos aspiran a trabajar algún día y que quienes trabajan en ella cada día renuevan sus contratos por convicción y decisión. Teniendo sus colaboradores una autoestima elevada pero equilibrada, logrando conciliar su vida laboral y profesional con la familia y lo extralaboral. En Franconia se ganan el respeto de todos, el optimismo, la sensibilidad y la inspiración permitieron liberar el espíritu creativo y el potencial de cada uno de sus integrantes, impactando positivamente en cada persona, en sus círculos de influencia y en los resultados del negocio.**

**ANEXO 1**  
**ORGANIGRAMA al momento de la intervención PAG 5**

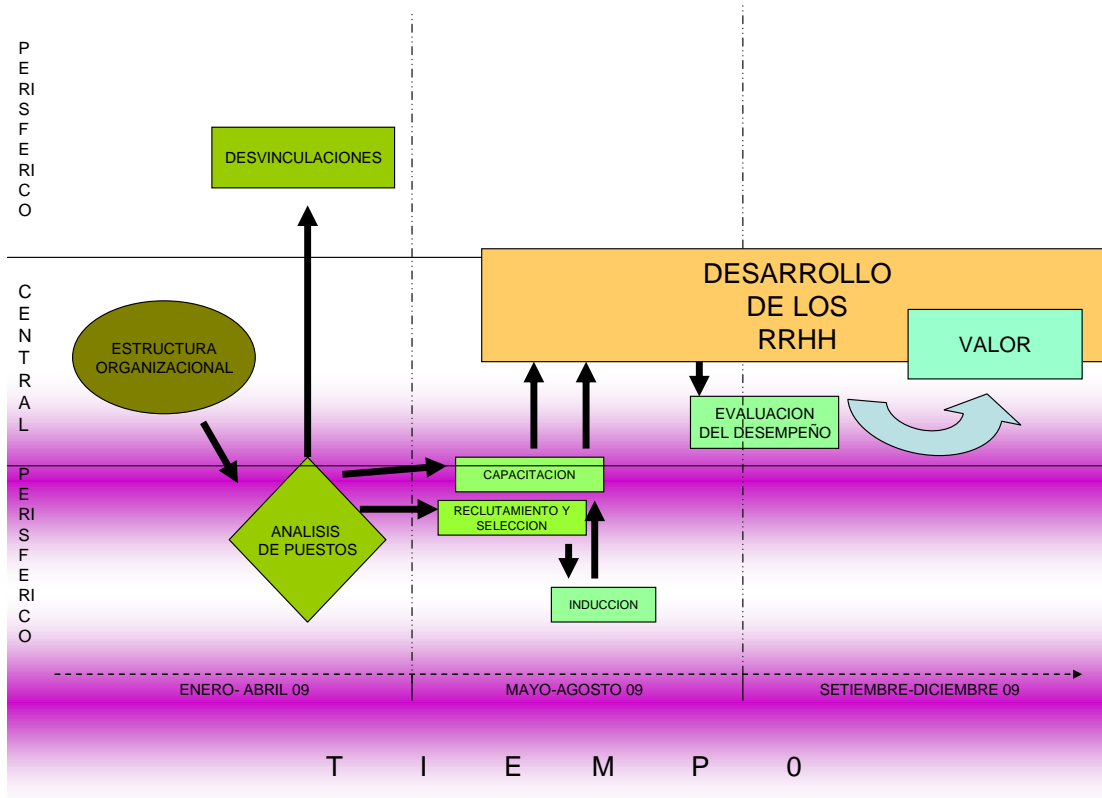






**ANEXO 2**

Se adjunta un gráfico en el que se incluyen todos los programas de RRHH que dan cumplimiento a los objetivos antes detallados. PAG 10



## ANEXO 3

### *Descripciones de cargos*

**Análisis y descripción del Cargo fueron creados especialmente por nuestro equipo a solicitud de la Alta Gerencia. Se adjunta texto de la presentación y copias de las fichas entregadas.**

#### 1 Definición e importancia

Este es un pilar fundamental para cualquier Organización y responde a una pregunta fundamental :  
¿Tengo a la persona que necesito en el lugar que la necesito?

Estas tareas de descripción y el análisis de cargos son de responsabilidad de la línea y función del staff.

- Los métodos que mas se utilizan son:
  - ✓ Observación Directa
  - ✓ Cuestionarios
  - ✓ Entrevista Directa
  - ✓ Métodos Mixtos
  - ✓ Bitácora del colaborador

Definición Cargo:

Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama.

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan.

El cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a. Tarea: actividades que ejecuta el ocupante del cargo.
- b. Atribución: es una tarea un poco mas sofisticada por ejemplo: firmar cheques.
- c. Función: Conjunto de tareas o atribuciones.

#### Cargo vs Puesto

Las palabras cargo y puesto suelen usarse indistintamente, sin embargo hay diferencias entre ambos términos:

Cargo: se refiere a una misión o designación especial dentro de la estructura de la organización.

Puesto: alude a una ocupación que consiste en una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que puede ser desempeñada por una persona.

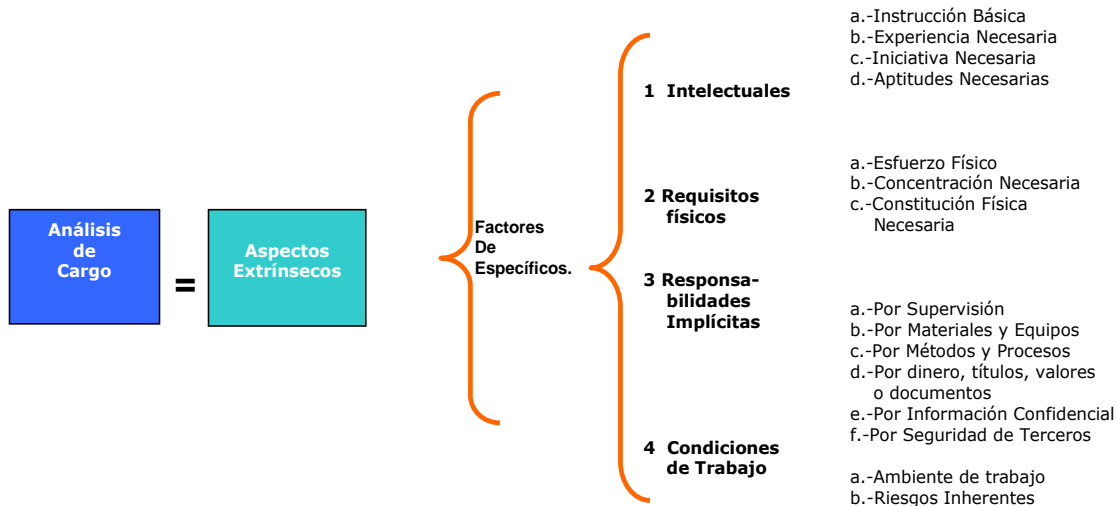
Definición de análisis de puesto:

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de

éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.



El análisis de puesto permite:

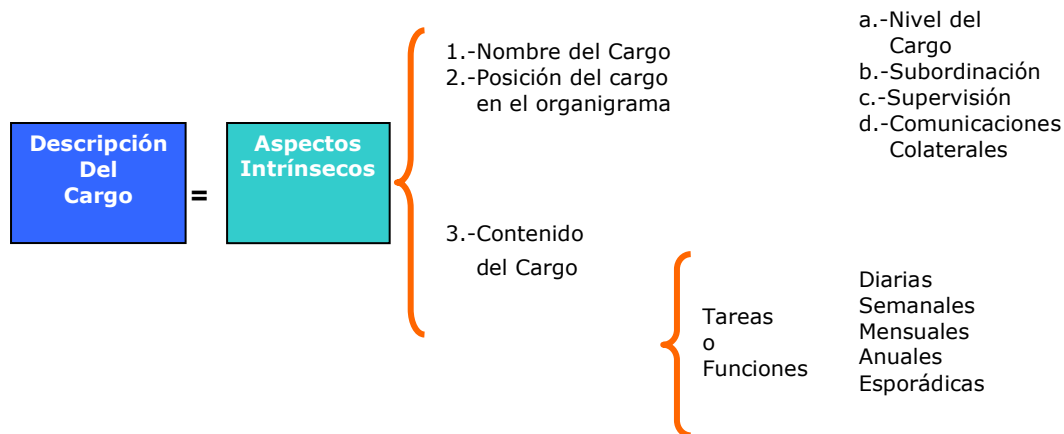
- Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal
- Ser utilizado como una valiosa ayuda para la selección objetiva de personal
- Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- Ser base para posteriores estudios de calificación de méritos
- Ser utilizado a efectos de planeación de recursos humanos
- Ser utilizado como valioso instrumento de auditorías

Concepto de Descripción de cargo:

Un documento escrito que identifica y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.

Diseñar un cargo implica establecer cuatro condiciones fundamentales.

1. Conjunto de tareas y atribuciones (contenido del cargo)
2. Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), relación con su jefe
4. A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad), relación con subordinados



## Enriquecimiento de puestos

El enriquecimiento del puesto es considerado el medio principal de obtener satisfacción intrínseca del puesto, porque en ocasiones el puesto, es pequeño para el espíritu de muchas personas.

La manera más práctica y viable de adaptar el cargo al crecimiento profesional de los empleados es el enriquecimiento del puesto, también denominado ampliación del puesto, que consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, responsabilidades y desafíos de las tareas del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser lateral u horizontal, con la adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel; o puede ser vertical, con la adición de nuevas responsabilidades de nivel cada vez más elevado..

La ansiedad experimentada por el temor a fallar y la inseguridad por no aprender a ejecutar correctamente el nuevo trabajo pueden crear obstáculos. Los sindicatos también han tocado el tema del enriquecimiento de los puestos y han acusado a varias empresas de aprovecharlo para explotar a sus empleados.

Lo que se espera del enriquecimiento de puestos no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los colaboradores sino también un aumento de la productividad y una reducción de las tasas de rotación y ausentismo del personal. En general, una experiencia de este tipo incluye un nuevo concepto de cultura y clima organizacional, tanto en las áreas de producción como en las oficinas.

**OPERARIO CALL CENTER**



**Departamento:** Unidad de Negocio I y II  
**Reporta:** Director de la Unidad

**Resumen tareas:**  
Atención telefónica y digitación rápida. Manejo hábil de la tecnología de la comunicación y de los programas conexos. Atención dinámica y atenta al cliente.

**REQUISITOS INTELECTUALES**

1	<b>Instrucción básica :</b> Estudiantes Universitarios cualquier carrera. Manejo fluido del inglés oral y escrito, valorándose otros idiomas. Excelente manejo informático y sistemas de comunicación.
2	<b>Experiencia necesaria,</b> no es necesaria.

**REQUISITOS FISICOS**

1	<b>Esfuerzo físico necesario:</b> Alto en cuanto a la audición , escuchar, hablar y escribir rápido
2	<b>Concentración visual:</b> Normal a alta
3	<b>Destreza o habilidad:</b> motricidad fina alta, coordinar hablar y escribir con rapidez en otros idiomas
4	<b>Constitución física necesaria:</b> Normal y de buena presencia física.

**RESPONSABILIDADES POR:**

1	<b>Supervisión de personal:</b> No
2	<b>Materiales, herramientas y equipos:</b> Propios de una oficina con mucha tecnología.
3	<b>Dinero, títulos valores o documentos:</b> no
4	<b>Contactos internos y externos:</b> Cara visible de la Empresa Multinacional a través de un teléfono o un e-mail. Primer contacto con el cliente.
5	<b>Información confidencial :</b> Si., maneja las cifras que mueven las diferentes cuentas.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1	<b>Ambiente de trabajo:</b> agradable, estrés propio de un call center.
2	<b>Riesgo:</b> habitual a la tarea con la cobertura legal de seguro. Cargo muy contemplado en planes Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS**

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal			x		
Iniciativa y Proactividad			x		
Integridad y Etica	x				
Planificación y Organización		x			
Trabajo en equipo	x				
Negociación			x		
Orientación al Cliente Interno y Externo	x				
Habilidad Técnica y Gestión		x			
Orientación al logro	x				

Fecha:

### ADMINISTRATIVO I ( Genérico)



**Departamento:** Administración  
**Reporta:** Director Administración

**Resumen tareas:** Registración movimientos contables, seguimientos cuentas y CONTROL. Delegación de la tarea más rutinaria y repetitiva en los administrativos II. Control del cumplimiento de los procesos administrativos contables en general. Elaboración de informes comerciales, financieros y contables para elevar a su Director y éste a las Respectivas Gerencias.

#### REQUISITOS INTELECTUALES

1	<b>Instrucción básica :</b> Analistas administrativo contables o Técnicos. Imprescindible buen nivel de Inglés . Buen manejo informático, incluyendo programas contables.
2	<b>Experiencia necesaria,</b> de por lo menos 1 año en tarea similar.

#### REQUISITOS FISICOS

1	<b>Esfuerzo físico necesario:</b> Mínimo
2	<b>Concentración visual:</b> Normal
3	<b>Destreza o habilidad:</b> Normal
4	<b>Constitución física necesaria:</b> Normal y de buena presencia .

#### RESPONSABILIDADES POR:

1	<b>Supervisión de personal:</b> Solo por delegación tareas a Administrativos II.
2	<b>Materiales, herramientas y equipos:</b> Propios de una oficina con mucha tecnología.
3	<b>Dinero, títulos valores o documentos:</b> Sí, documentos propios de la administración
4	<b>Contactos internos y externos:</b> Compañeros de trabajo y superiores. Contacto por e-mail o teléfono por conciliación cuentas con pares en el exterior si le son delegadas por los Administrativos I.
5	<b>Información confidencial:</b> Sí, lo normal en Administración

#### CONDICIONES DE TRABAJO

1	<b>Ambiente de trabajo:</b> agradable, dinámico.
2	<b>Riesgo:</b> mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales administrativos.

#### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal			x		
Iniciativa y Proactividad		x			
Integridad y Etica	x				
Planificación y Organización			x		
Trabajo en equipo		x			
Orientación al Cliente Interno Y Externo	x	x			
Habilidad técnica y Gestión	x	x			
Orientación al logro	x	x			
Interés por la información	x	x			

Fecha:

## ADMINISTRATIVO II



**Departamento:** Administración  
**Reporta:** Director Administración

**Resumen tareas:** Registración movimientos repetitivos diarios contables como : movimientos de caja, movimientos de bancos, cuentas corrientes, pasaje de comprobantes de gastos en general según los lineamientos del manual de procedimientos contables.

### REQUISITOS INTELECTUALES

1	Instrucción básica : Egresados Escuela Administración Utu o similares. Estudios en liquidación haberes se valorarán..Conocimiento de Inglés.. Buen manejo informático, incluyendo programas contables.
2	Experiencia necesaria, de por lo menos 1 año en tarea similar.

### REQUISITOS FISICOS

1	Esfuerzo físico necesario: Mínimo
2	Concentración visual: Normal
3	Destreza o habilidad: Normal
4	Constitución física necesaria: Normal y de buena presencia física.

### RESPONSABILIDADES POR:

1	Supervisión de personal: No
2	Materiales, herramientas y equipos: Propios de una oficina con mucha tecnología.
3	Dinero, títulos valores o documentos: Sí, documentos propios de la administración
4	Contactos internos y externos: Compañeros de trabajo y superiores. Contacto por e-mail o teléfono por conciliación cuentas con pares en el exterior si le son delegadas por los Administrativos I.
5	Información confidencial: . Sí., lo normal en Administración

### CONDICIONES DE TRABAJO

1	Ambiente de trabajo: agradable,
2	Riesgo: mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales administrativos.

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal			x		
Iniciativa y Proactividad		x			
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización			x		
Trabajo en equipo		x			
Orientación al Cliente Interno Y Externo		x			
Habilidad técnica y Gestión		x			
Orientación al logro		x			
Interés por la información		x			

Fecha: \_\_\_\_\_



## DIRECTOR ADMINISTRATIVO



**Reporta:** Gerente Administrativo

### Resumen tareas:

Responsable por el correcto funcionamiento del aspecto administrativo-contable de todos los Dptos de la Empresa.  
Encargado de organizar y supervisar la realización de todo el trabajo administrativo, estableciendo objetivos y estrategias de común acuerdo con el Gerente Administrativo Financiero.  
Emite todo tipo de informes administrativos, contables, tributarios.  
Constante comunicación con la Gerencia del área alineándose a los objetivos de la Gerencia General de la Filial.

### REQUISITOS INTELECTUALES

1	Instrucción básica : Profesional con un Master en Marketing y Ventas o Comercio . Buen manejo de herramientas informáticas. Buen nivel de Inglés.
2	Experiencia necesaria: 2 años como mínimo de experiencia en cargo similar.

### REQUISITOS FISICOS

1	Esfuerzo físico necesario: Mínimo
2	Concentración visual: Normal
3	Destreza o habilidad: Normal
4	Constitución física necesaria: Normal y de buena presencia . No mayor de 30 años.

### RESPONSABILIDADES POR:

1	Supervisión de personal: Sí.
2	Materiales, herramientas y equipos: Propios de una oficina con mucha tecnología.
5	Información confidencial: . Inherente a su cargo.
3	Dinero, títulos valores o documentos: Si, lo inherente al cargo.
4	Contactos internos y externos: subordinados, pares, superiores y clientes externos.

### CONDICIONES DE TRABAJO

1	Ambiente de trabajo: agradable, dinámico.
2	Riesgo: mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales. Seguro en viajes.

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal		x			
Iniciativa y Proactividad		x			
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización	x				
Trabajo en equipo	x				
Toma De decisiones		x			
Liderazgo		x			
Orientación al Cliente Interno y Externo			x		
Orientación al logro		x			

### DIRECTOR UNIDAD DE NEGOCIO



**Departamento:** UNE  
**Reporta:** Gerente Comercial

**Resumen tareas:** Buscar clientes potenciales con movimiento de mercancía con el objeto de negociar operaciones de transporte en destino y los retomos para optimizar la ruta contratada. Encargado de organizar y supervisar la realización de todo tipo de operaciones portuarias de carga./ descarga. Recibir flujo constante información de cobranzas a realizar por los operarios del call center a su cargo y también brindar dicha información sobre trabajo realizado. La contribución de las demás gerencias son fundamentales para marcar los lineamientos a seguir . Constante comunicación con Gerencia Comercial y con los pares de las filiales de los países asignados como su área de competencia Orientar su actividad... comercial a la consecución de los objetivos planteados por la Alta Gerencia.  
Reportar al Gerente Comercial sobre el desarrollo de todas sus actividades cuidando el mercado de clientes o zona que le fue asignada.  
Ser capaz de visualizar nuevas oportunidades de negocio, fortaleciendo las ya existentes.

#### REQUISITOS INTELECTUALES

1	<b>Instrucción básica :</b> Licenciatura Marketing y Ventas o similar, Ingeniero comercial o similar.. Buen manejo de herramientas informáticas. Imprescindible Inglés como segundo idioma valorándose otros según los mercados a los que se apunte con el cargo.
2	<b>Experiencia necesaria:</b> 3 años en tarea similar

#### REQUISITOS FISICOS

1	<b>Esfuerzo físico necesario:</b> Mínimo
2	<b>Concentración visual:</b> Normal
3	<b>Destreza o habilidad:</b> Normal
4	<b>Constitución física necesaria:</b> Normal y de buena presencia . En el entorno de los 35 años.

#### RESPONSABILIDADES POR:

1	<b>Supervisión de personal:</b> Sí. Operarios del Call Center de la UNE que dirige.
2	<b>Materiales, herramientas y equipos:</b> Propios de una oficina con mucha tecnología.
5	<b>Información confidencial:</b> . Sí. Toda la inherente a la UNE.
3	<b>Dinero, títulos valores o documentos:</b> Sí. Todos confidenciales.
4	<b>Contactos internos y externos:</b> Manejo clientes y proveedores zona asignada, manejo del personal asignado.

#### CONDICIONES DE TRABAJO

1	<b>Ambiente de trabajo:</b> agradable, dinámico.
2	<b>Riesgo:</b> mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales. Seguro en viajes.

#### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal		x			
Iniciativa y Proactividad	x				
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización	x				
Trabajo en equipo	x				
Toma de decisiones		x			
Liderazgo	x				
Orientación al cliente Interno y Externo	x				
Orientación al logro		x			

## GERENTE DE RRHH



**Reporta:** Gerente General

**Resumen tareas:** Gerenciar la Administración de los RRHH en general. Escribir las políticas totales del Dpto. , aplicarlas, evaluarlas, armonizándolas con la filosofía empresarial del GRUPO económico al que pertenece **FRANCONIA**. Establecer objetivos estratégicos y operativos, de corto, mediano y largo plazo. Diseñar estrategias y procedimientos para la concreción de los objetivos Organizacionales. Planificar, coordinar y establecer controles administrativos, jurídicos para su área. Confeccionar presupuestos financieros normales y extraordinarios ante proyectos nuevos para su área a ser aprobados por Finanzas y Gerente Gral. Mantener alineados los RRHH con los objetivos empresariales de **FRANCONIA** manteniendo la unidad de filosofía con la casa matriz. Preparar reportes semanales con la ayuda del Jefe del área a ser presentados al Gerente General . Participar de todas las reuniones gerenciales comunes y extraordinarias.

### REQUISITOS INTELECTUALES

1	Instrucción básica : Licenciado en relaciones Laborales, o Licenciado en Psicología con postgrado en RRHH. Buen manejo de herramientas informáticas. Inglés excelente . Manejo administrativo.
2	Experiencia necesaria: 3 años en tarea similar

### REQUISITOS FISICOS

1	Esfuerzo físico necesario: Mínimo
2	Concentración visual: Normal
3	Destreza o habilidad: Normal
4	Constitución física necesaria: Normal y de buena presencia . Mayor a 35 años.

### RESPONSABILIDADES POR:

1	Supervisión de personal: Sí.
2	Materiales, herramientas y equipos: Propios de una oficina con mucha tecnología.
5	Información confidencial: . Sí. Toda la inherente al cargo.
3	Dinero, títulos valores o documentos: Si. Inherentes a las actividades del cargo.
4	Contactos internos y externos: Todos los empleados de la Organización, abogado laboral de la Empresa y contactos con integrantes exterior del Grupo.

### CONDICIONES DE TRABAJO

1	Ambiente de trabajo: agradable, dinámico.
2	Riesgo: mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales. Seguro en viajes.

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal	x				
Iniciativa y Proactividad	x				
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización	x				
Trabajo en equipo	x				
Vision del negocio	x				
Liderazgo		x			
Toma de decisiones		x			
Negociación	x				

## GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS



**Reporta:** Gerente General

**Resumen tareas:** Gerenciar la Administración y Finanzas de toda la Empresa,. Establecer estrategias y procedimientos para la concreción de los objetivos Organizacionales. Planificar, coordinar y establecer controles administrativos, jurídicos-tributarios conjuntamente con las jefaturas de las diversas áreas. Confeccionar presupuestos financieros normales y extraordinarios ante proyectos nuevos. Análisis financiero del flujo de caja, implementar correcciones. Sugerir cambios. Supervisar balances

### REQUISITOS INTELECTUALES

1	<b>Instrucción básica :</b> Contador con postgrado o similar en Finanzas o Economista con desarrollo administrativo contable. Buen manejo de herramientas informáticas. Inglés excelente.
2	<b>Experiencia necesaria:</b> 3 años en tarea similar.

### REQUISITOS FISICOS

1	<b>Esfuerzo físico necesario:</b> Mínimo
2	<b>Concentración visual:</b> Normal
3	<b>Destreza o habilidad:</b> Normal
4	<b>Constitución física necesaria:</b> Normal y de buena presencia . Mayor a 35 años.

### RESPONSABILIDADES POR:

1	<b>Supervisión de personal:</b> Sí.
2	<b>Materiales, herramientas y equipos:</b> Propios de una oficina con mucha tecnología.
5	<b>Información confidencial:</b> . Sí. Toda la inherente al cargo. Sumamente confidencial.
3	<b>Dinero, títulos valores o documentos:</b> Si. Tendrá poderes para firmas en Bancos.
4	<b>Contactos internos y externos:</b> Manejo Bancos, líneas de crédito nacional e internacional. Apoyo de Auditoría Externa.

### CONDICIONES DE TRABAJO

1	<b>Ambiente de trabajo:</b> agradable, dinámico.
2	<b>Riesgo:</b> mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales. Seguro en viajes.

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal	x				
Iniciativa y Proactividad	x				
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización	x				
Trabajo en equipo	x				
Visión de negocio	x				
Liderazgo	x				
Toma de decisiones		x			
Negociación	x				

## GERENTE COMERCIAL



**Reporta:** Gerente General

**Resumen tareas:** Resumen tareas: Fijación precios. Diferenciación productos y segmentación de mercado. Estudio de mercado, potenciales clientes, análisis ventas, tendencias actuales y futuras. Promoción.

Gerenciar la Comercialización de los "productos" ofrecidos por la Empresa. Expandir mercado de clientes y mantener los existentes. Estudiar mercado de la competencia y su monitoreo constante. Permanente contacto con sus pares en los demás países donde la Empresa tiene filiales. Viajes de trabajo y planificación de reuniones para estudio de mercado y planificación estrategias.  
 Establecer objetivos de largo, mediano y corto plazo de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia General. Diseñar estrategias y procedimientos para la concreción de los objetivos Organizacionales. Planificar, coordinar y establecer controles de su área. Confeccionar presupuestos para el Dpto Financiero para la solicitud de fondos para las diversas actividades comerciales previa autorización Gerencia General.  
 Elaborar informes periódicos y extraordinarios según las necesidades de la Empresa.  
**ESTRECHA VINCULACION CON LOS DIRECTORES UNIDADES DE NEGOCIOS.**

### REQUISITOS INTELECTUALES

1	Instrucción básica : Licenciado, en Marketing y Ventas . Buen manejo de herramientas informáticas. Inglés excelente y manejo administrativo
2	Experiencia necesaria: 3 años en tarea similar

### REQUISITOS FISICOS

1	Esfuerzo físico necesario: Mínimo
2	Concentración visual: Normal
3	Destreza o habilidad: Normal
4	Constitución física necesaria: Normal y de buena presencia . Mayor a 35 años.

### RESPONSABILIDADES POR:

1	Supervisión de personal: Sí.
2	Materiales, herramientas y equipos: Propios de una oficina con mucha tecnología.
5	Información confidencial: . Sí. Toda la inherente a sus cargo.
3	Dinero, títulos valores o documentos: Sí, manejo de todos los aspectos comerciales, precios, mercados entre otros, razón de ser de la Empresa.
4	Contactos internos y externos: todos los colaboradores de la Organización, clientes externos, competidores.

### CONDICIONES DE TRABAJO

1	Ambiente de trabajo: agradable, dinámico.
2	Riesgo: mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales. Seguro en viajes.

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal	x				
Iniciativa y Proactividad	x				
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización	x				
Trabajo en equipo	x				
Visión del Negocio	x				
Toma de decisiones		x			
Liderazgo	x				
Negociación	x				

## GERENTE GENERAL



Reporta: CASA MATRIZ- ARGENTINA

### Resumen tareas:

Es el responsable de la filial de Seas of the World en Uruguay , es decir de Franconia. Responde directamente al Directorio que está en la Casa Matriz de Argentina .  
Entre sus tareas más importante está la de establecer objetivos de largo, mediano y corto plazo de acuerdo con los lineamientos de la Empresa Multinacional .Diseñar estrategias y procedimientos para la concreción de los objetivos Organizacionales para esta filial, alineando el quehacer de los gerentes y directores de área en pos de los mismos..Planificar, coordinar y establecer controles generales mediante informe y con la ayuda de Auditoría Externa anualmente. Recibe información de todas las áreas lo que eleva semanalmente a la Casa Matriz, siguiendo cuidadosamente el curso de los negocios. Se maneja con un presupuesto global con destinaciones acordadas para los diferentes Dptos  
Reuniones diarias mediante teleconferencias con Argentina y el resto de los mercados si la situación lo amerita.  
Disponibilidad amplia para viajes.

### REQUISITOS INTELECTUALES

1	Instrucción básica : Profesional con un Master en Marketing y Ventas o Comercio . Buen manejo de herramientas informáticas. Inglés excelente y se apreciaría dominio de más idiomas.
2	Experiencia necesaria: 5 años en tarea similar

### REQUISITOS FISICOS

1	Esfuerzo físico necesario: Mínimo
2	Concentración visual: Normal
3	Destreza o habilidad: Normal
4	Constitución física necesaria: Normal y de buena presencia . Mayor a 35 años.

### RESPONSABILIDADES POR:

1	Supervisión de personal: Sí.
2	Materiales, herramientas y equipos: Propios de una oficina con mucha tecnología.
5	Información confidencial: . Sí. Toda la inherente a sus cargo.
3	Dinero, títulos valores o documentos: Si, manejo de todos los aspectos de la empresa. Poder general de representación ante Organismos públicos y privados.
4	Contactos internos y externos: todos los colaboradores de la Organización, pares y superiores del exterior, clientes externos, competidores, bancos.

### CONDICIONES DE TRABAJO

1	Ambiente de trabajo: agradable, dinámico.
2	Riesgo: mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales. Seguro en viajes.

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal	x				
Iniciativa y Proactividad	x				
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización	x				
Trabajo en equipo	x				
Visión del Negocio	x				
Toma de decisiones	x				
Liderazgo	x				
Negociación	x				

## SECRETARIA EJECUTIVA

Reporta: Alta Gerencia



**Resumen tareas:** Asegura que su superior disponga de todos los medios materiales y ambientales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.-Redacta correspondencia y documentos complejos, -Mecanografía/procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva. Busca y sintetiza informaciones dentro y fuera de la empresa (periódicos y revistas especializadas, publicaciones, etc.), en función de los objetivos encomendados.-Reagrupa y sintetiza información periódica sobre la Empresa.-Organiza el archivo según criterio propio.-Se responsabilizará de la agenda de trabajo de la Dirección General y demás gerentes.-Organiza y gestiona viajes de trabajo de las Gerencias.  
-Redacta informes y actas sobre lo tratado en reuniones y despachos con la Dirección.  
-Tiene acceso no restrictivo a la información generada y obtenida en la empresa, incluso a la de carácter estratégico (proyectos de reestructuración, desarrollo de nuevos productos y servicios, entre otras cuestiones). Por delegación, realiza tareas ejecutivas.

### REQUISITOS INTELECTUALES

1	Instrucción básica : Secretariado Ejecutivo bilingüe de nivel reconocido como Instituto José Pedro Varela. Excelente manejo de herramientas informáticas. Inglés excelente oral y escrito .
2	Experiencia necesaria: 2 años en tarea similar.

### REQUISITOS FISICOS

1	Esfuerzo físico necesario: Mínimo
2	Concentración visual: Muy buena
3	Destreza o habilidad: Motricidad fina.
4	Constitución física necesaria: Normal y de buena presencia . En el entorno de los 30 años.

### RESPONSABILIDADES POR:

1	Supervisión de personal: No, salvo delegación de trabajos administrativos y cafetería.
2	Materiales, herramientas y equipos: Propios de una oficina con mucha tecnología.
5	Información confidencial: . Sí. Toda la inherente a sus cargo.
3	Dinero, títulos valores o documentos: Si. Correspondencia muy confidencial de Gerencia.
4	Contactos internos y externos: todos los colaboradores de la Organización. Eventualmente con clientes y proveedores.

### CONDICIONES DE TRABAJO

1	Ambiente de trabajo: agradable, dinámico.
2	Riesgo: mínimo. Cobertura legal póliza Accidentes de Trabajo laborales.

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Competencia	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo y desarrollo personal			x		
Iniciativa y Proactividad		x			
Integridad y Ética	x				
Planificación y Organización	x				
Trabajo en equipo	x				
Orientación al Cliente Interno Y Externo	x				
Habilidad Técnica y Gestión		x			
Orientación al Logro	x				
Relaciones Interpersonales	x				

## ANEXO 4

### **Manual de valuación de puestos. Diccionario de valores y competencias.**

#### **La gestión por competencias:**

La gestión por competencias se convertirá en el hilo conductor de una serie de programas en los que se puede utilizar este sistema como base para su gestión. Existen numerosas definiciones de competencia, no obstante ésta será conceptualizada como saber, saber hacer, y saber estar.

Una competencia es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un puesto/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico. Las competencias identificadas para un puesto/rol determinan la diferencia entre individuos con un desempeño excelente e individuos con un desempeño promedio.

Una competencia es aquello que los individuos con un desempeño excelente demuestran:

- Más a menudo
- En situaciones diferentes
- Con mejores resultados

Partiendo de esta conceptualización, es necesario que la organización desarrolle un diccionario de valores y competencias en el que se identifiquen las competencias claves de la organización en función de su misión, visión y objetivos generales.

El sistema de la gestión por competencias permitirá que los diferentes programas tengan un funcionamiento coordinado.

No obstante mostraremos un ejemplo que revele este funcionamiento:

Cuando se presente una vacante dentro de la empresa, ese puesto, a través del análisis y definición del puesto tendrá un perfil competencial asignado. Este perfil competencial se utilizará en el proceso de selección para ver que competencias se deberán de evaluar en el candidato, así como los potenciales de desarrollo de las mismas.

Cuando la persona esté desempeñando su puesto la valoración del desempeño se encargará entre otros aspectos de evaluar el grado de ajuste entre el perfil competencial de la persona y el puesto, el desarrollo de las competencias a lo largo del tiempo y las potencialidades de desarrollo de las mismas, etc.

Cuando se planifique la carrera profesional de los colaboradores se hará en función de las competencias claves de los puestos que desempeñará la persona en un futuro y de las que posea el colaborador en la actualidad o se puedan desarrollar. Una gran parte de la formación irá destinada a desarrollar las competencias del colaborador para que mejore su desempeño en el puesto y para que adquiera las competencias necesarias para desempeñar los puestos previstos en el plan de carrera.

A través de este ejemplo se puede ver la capacidad transversal y la función integradora de las competencias a los largo de los distintos programas de RRHH.



A continuación el manual desarrollado para **FRANCONIA** en conjunto con la Alta Gerencia:

### Negociación



Capacidad para identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía ganar-ganar.

GRADO	DESCRIPCION
1	Ponerse en el lugar del "otro" y tratar de anticipar necesidades y expectativas en la negociación.
2	Valora lo más objetivamente posible los efectos que representan ambas posiciones. Esforzarse por identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.
3	Selecciona y valora las aportaciones que una negociación supondría no solo para la propia unidad sino para otras áreas de la empresa.
4	Cerrada una negociación, saber obtener compensaciones adicionales.
5	Prepara borradores, documentación, simulaciones, etc. antes del desarrollo de la negociación. Obtener y cerrar acuerdos satisfactorios para todos. Identificar las propias necesidades.

### Orientación al cliente



Implica la disposición de ayudar o de servir a los clientes (internos y externos), averiguando y satisfaciendo sus necesidades. Se enfoca tanto al cliente interno o al cliente externo.

GRADO	DESCRIPCION
1	Satisface al cliente en lo que éste solicita. Conocer la demanda actual y mantenerse informado.
2	Mantiene el flujo de comunicación con el cliente, detectando sus necesidades y su nivel de satisfacción. Siempre intenta dar respuesta al cliente.
3	Se compromete personalmente, asumiendo responsabilidades y aplicando acciones correctivas para resolver los problemas del cliente de forma rápida. Cubre las necesidades del cliente.
4	Conoce el entorno del cliente (su negocio principalmente), preocupándose por la búsqueda de necesidades globales, más allá de las determinadas inicialmente. Cubre las expectativas del cliente.
5	Utiliza la perspectiva a largo plazo, no solo conocer las necesidades del cliente e intentar satisfacerlas sino que plantear soluciones a largo plazo.

## Liderazgo



Capacidad de asumir el rol de líder de un equipo o grupo de trabajo. Implica ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de las tareas que desarrollan otros.

GRADO	DESCRIPCION
1	Establece los puntos del día y objetivos de las reuniones. Controla tiempos, dirige los turnos, etc. Fomenta los flujos de información, de forma que las personas estén siempre informadas. Da razones sobre la toma de una determinada decisión.
2	Promueve la eficiencia del equipo a través de la motivación alcanzando altos niveles de efectividad. Utiliza distintas estrategias y competencias.
3	Se preocupa por el equipo, defiende la identidad y la buena reputación del grupo frente a terceros. Se asegura que las necesidades del mismo están cubiertas.
4	Se posiciona como líder, actúa como modelo a seguir por los demás y se asegura su credibilidad. Verifica que todos desarrollan lo estipulado y cumplen los objetivos.
5	Manifiesta una visión de futuro convincente, promueve estrategias de futuro, aportando al equipo ilusión y compromiso por continuar.

## Iniciativa y Proactividad



Predisposición para emprender acciones, perfeccionar resultados o establecer nuevas oportunidades. Tener iniciativa es hacer más de lo que se requiere o espera en el trabajo. La persona proactiva aprovecha las oportunidades. Gestiona las crisis rápida y eficazmente.

GRADO	DESCRIPCION
1	Desarrolla su trabajo con empeño sin demasiados esfuerzos por emprender acciones futuras. Detecta y actúa superando obstáculos para resolver problemas presentes.
2	Detecta las oportunidades actuales. Actúa con decisión frente a una crisis. Soluciona imprevistos.
3	Busca oportunidades o minimiza problemas potenciales anticipándose en un plazo de 1 a 3 meses.
4	Se anticipa a oportunidades o problemas no evidentes para otros con una antelación de 4 a 10 meses.
5	Prevé los problemas y se anticipa a dar y poner en marcha las soluciones incluso un año antes de que ocurran.

### Visión del Negocio



Capacidad para generar un creciente liderazgo y una mayor participación en el mercado. Además de asegurar la rentabilidad de las Actividades.

GRADO	DESCRIPCION
1	Entiende lo que significan los datos y de aprovechar las ocasiones para mejorar la posición de la empresa en el mercado.
2	Analiza los datos en cada paso del proceso y en cada interacción con los clientes. Puede aplicar ese análisis para propiciar el liderazgo en el mercado.
3	Mejora continuamente los procesos a fin de lograr condiciones que aumenten el atractivo de los productos y/o servicios.
4	Aprovecha las ventajas para crear nuevas oportunidades de negocios.
5	Sabe ver las oportunidades y superar las amenazas que ofrece el entorno, hace buen uso de los puntos fuertes y débiles para obtener ventajas competitivas.

### Toma de decisiones



Capacidad para tomar decisiones activas, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando las responsabilidades que implican.

GRADO	DESCRIPCION
1	Avanza situaciones y actuar anticipándose a los hechos. Prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados.
2	Toma decisiones con criterios propios basados en realismo. Emite informes con soluciones alternativas.
3	Tiene criterio propio. Emite informes sobre posibles productos que sean rentables para la organización.
4	Considera el impacto de las decisiones en el grupo y en la organización, asume riesgos calculados en su área de responsabilidad. Delega en su equipo en el momento adecuado.
5	Considera las implicaciones a largo plazo en la toma de decisiones. Sabe valorar las decisiones trascendentales y las que de menor peso, aceptando la responsabilidad de las decisiones tomadas en el equipo.

### Habilidad técnica



Ser experto en aspectos técnicos y de gestión, ello conlleva no solo el conocimiento, sino la motivación y capacidad para difundirlo a otras personas relacionadas del trabajo.

GRADO	DESCRIPCION
1	Conoce los aspectos técnicos de su trabajo y es capaz de gestionarlo con eficacia.
2	Conoce y gestiona los aspectos técnicos de su trabajo y el de otros puestos próximos al suyo.
3	Es capaz de utilizar la tecnología para simplificar o mejorar sus intervenciones.
4	Transmite sus conocimientos técnicos y de gestión a otros con el fin de propiciar mejoras en los procesos de trabajo.
5	Ayuda a otros, incluso de otros entornos laborales dentro de su empresa, a aplicar nuevos procedimientos técnicos y de gestión.

### Orientación al Logro



Motivación por el logro y orientación a la eficiencia optimizando el uso de los recursos. Preocupación por sobrepasar un estándar de excelencia, los estándares pueden referirse a los niveles propios de rendimiento personal, superar a otros o a las propias metas personales.

GRADO	DESCRIPCION
1	Intenta hacer bien o satisfactoriamente el trabajo utilizando métodos propios para analizar y confrontar sus metas con las estándares. Pone en funcionamiento acciones para mejorar sus límites.
2	Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. Hay una mejora en el trabajo ya que se presentan cambios en sus métodos optimizando así el rendimiento.
3	Toma decisiones estableciendo prioridades, optimizando los recursos.
4	Toma como referencia los beneficios y rentabilidades potenciales, teniendo en cuenta el concepto costo-beneficio.
5	Calcula y asume los riesgos empresariales. Utiliza los recursos para alcanzar la potencial mejora.

### Aprendizaje continuo



Capacidad para aprender del entorno y poder formular y ejecutar Estrategias adecuadamente pensadas.

GRADO	DESCRIPCION
1	Se muestra interesado y comprometido para aprender métodos y procedimientos de trabajo con el fin de mejorar los resultados.
2	Muestra propensión al estudio y a la investigación, buscando información útil para el desarrollo de su trabajo.
3	Tiene iniciativa para crear alternativas de solución ante los problemas, utilizando nuevos conceptos y confianza en sí mismo para actuar.
4	Puede poner su área de trabajo en tensión y romper enfoques convencionales sin perder de vista la estrategia de la empresa.
5	Muestra plasticidad para aprender y mejorar al enfrentarse a un entorno cambiante, sin sufrir Desajustes con la visión del negocio.

### Integridad y Etica



Los principios éticos configuran las acciones de su vida. Es coherente en su accionar con su pensamiento. Actuación de acuerdo a valores aunque no sea fácil decir la verdad.

GRADO	DESCRIPCION
1	Actúa en consonancia con sus propios principios.
2	Actúa en consonancia con sus creencias, valores y Criterios aun en situaciones adversas.
3	Se relaciona con sinceridad y transparencia. Asume los errores cometidos.
4	Es abierto y está dispuesto a actuar con honesta incluso en negociaciones difíciles con criterios del bien común.
5	Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en sus relaciones con los demás a los que trata en forma equitativa.

## Relaciones Interpersonales



Consiste en actuar para crear o mantener relaciones cordiales o redes de contacto entre personas que son o podrán ser útiles para alcanzar los objetivos perseguidos.

GRADO	DESCRIPCION
1	Mantiene relaciones formales y reuniones laborales adecuadas en el entorno del trabajo.
2	Mantiene contactos formales y reuniones informales con los demás, estableciendo relaciones amistosas sobre el trabajo, familia, etc.
3	Toma a iniciativa para fortalecer sus relaciones afables, tanto con amigos como con clientes fuera y dentro del entorno laboral. Participa activamente en eventos sociales.
4	Promueve la amistad incluso revelando situaciones personales como medio para generar el entendimiento y fomentar la cercanía.
5	Entabla sólidas relaciones de amistad, las relaciones llegan a hacerse muy fuertes, generando lazos de unión en donde se defiende la opinión de unos y otros.

## Interés por la información



Curiosidad constante por conocer más sobre las cosas, hechos o personas. Ello implica el esfuerzo por buscar más información sin conformarse con la que ya tiene.

GRADO	DESCRIPCION
1	Realiza preguntas a las personas presentes, conocedoras o implicadas en una determinada situación. Consulta fuentes de información.
2	Investiga personalmente, indaga personalmente sin ser comedido normal de su trabajo. Detecta las personas implicadas y las cuestiona.
3	Profundiza en el tema, hace preguntas ahondando en la situación, más de los superficial. Recurre a personas indirectas al entorno para conocer sus puntos de vista.
4	Investiga, lleva a cabo un trabajo metodológico para obtener la máxima información posible de todas las fuentes disponibles ( prensa, bases de datos, estudios de mercado, etc.).
5	Utiliza sistemas de información personales, pone en marcha sistemas personales de búsqueda de información. Promueve para que otras personas recojan la información de forma habitual y luego se la proporcionen.



### Planificación-Organización



Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.

GRADO	DESCRIPCION
1	Diseña y mantiene un sistema eficaz de archivo y agenda.
2	Gestiona adecuadamente la carga de trabajo. Prepara las reuniones con agenda bien planificadas.
3	Lleva a cabo complejos procesos mentales para llegar a conclusiones manteniendo una visión general de la situación.
4	Sabe prever e identificar posibles obstáculos. Identifica y elimina tareas o proyectos innecesarios.
5	Fija objetivos desafiantes, alcanzables por su equipo y evalúa de forma activa y acertada los plazos previstos. Asegura que la Organización se mantenga competitiva.

### Trabajo en Equipo



Predisposición a colaborar y participar con los demás . Opuesto a la individualidad . Pertenecer a un grupo no solo se refiere a formar parte de su estructura, sino desarrollar acciones por un fin compartido.

GRADO	DESCRIPCION
1	Pertenece al grupo, participa, apoya las decisiones que se tomen y lleva a cabo su cometido dentro del mismo.
2	Comparte informaciones, fomenta la existencia de flujos de información . Mantiene informados al grupo y les pone al corriente de los temas que les afectan.
3	Tiene una visión positiva de los miembros del grupo, expresa expectativas respecto a sus destrezas y contribuciones. Solicita opiniones del resto del equipo.
4	Valora las intenciones y desarrollos de los demás. En la toma de decisiones se deja aconsejar, promoviendo la colaboración conjunta . Reconoce el esfuerzo del equipo.
5	Anima , motiva y da responsabilidades a los demás, reconoce el trabajo desarrollado eficazmente. Anima y motiva para mantener el nivel, incluso delegando responsabilidades.

## ANEXO 5

### Formularios Utilizados

#### FORMULARIO PARA SOLICITUD DE PERSONAL

Para facilitar el proceso de selección de personal, agradeceremos pueda completar la mayor cantidad de campos posibles.

### SOLICITUD DE PERSONAL



DATOS DEL CARGO A CUBRIR			
Cargo:			
Principales Responsabilidades:			
Horario:	Part-Time	Full-Time	Free-Lance
Remuneración:			

DATOS ESPECIFICOS DEL POSTULANTE			
Formación requerida			
Nivel Alcanzado	Graduado	Est. Avanzado	Est. Intermedio
Rango de Edad			
Sexo	Femenino	Masculino	Indistinto
Experiencia previa en:			
Uso de Tecnología:			
Idiomas	INGLES	PORTUGUES	CHINO
Nivel	Bilingüe	Bilingüe	Bilingüe
	Avanzado	Avanzado	Avanzado
	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Indique su grado ( del 1 al 5) en aquellas competencias transversales ( A a E) e indique 4 competencias extra fuera de las transversales y su grado requerido para el puesto.			
A- Aprendizaje continuo y desarrollo personal		H- Orientación al cliente interno y externo	
B- Integridad — Ética		I- Liderazgo	
C- Iniciativa y Proactividad		J- Negociación	
D- Trabajo en equipo		K- Toma de decisiones	
E- Planificación y Organización		L- Habilidad Técnica y Gestión	
F- Visión del negocio		M- Orientación al Logro	
G- Relaciones interpersonales		N- Interés por la Información	



## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

### Objetivo:

El siguiente Formulario tiene como objetivo evaluar las condiciones del ambiente laboral (o clima laboral) dentro de **FRANCONIA**, para que la gerencia pueda tomar acciones y dar una mejora a este aspecto.

### Instrucciones:

Los grados a considerar en sus respuestas deben ser de acuerdo a los siguientes parámetros:

**MUY BAJO 1      BAJO 2      MEDIO 3      ALTO 4      MUY ALTO 5**

---

### Cuestionario:

- 1.- ¿ En que grado cree Ud. que existe en **FRANCONIA** un clima de confianza y de apertura entre jefes y trabajadores?.\_\_\_
- 2.- ¿ En que grado cree Ud. que sus jefes se sienten comprometidos con sus objetivos, anhelos y aspiraciones personales?. \_\_\_
- 3.- ¿ En que grado cree Ud. que sus jefes consideran sus conocimientos y experiencia profesional?. \_\_\_
- 4.- ¿ En que grado se siente comprometido, cuando trabaja por la calidad de la misión de la Empresa y de sus objetivos?. \_\_\_
- 5.- ¿ En que grado su trabajo le agrada más allá de la aplicación de técnicas profesionales y se siente motivado por alcanzar sus metas profesionales?.\_\_\_
- 6.- ¿ En que grado cree Ud. que como Empresa podremos hacer mejor aquello que ayer ya hacíamos bien?.\_\_\_
- 7.- ¿ En que grado cree Ud. que en **FRANCONIA** se analizan los aspectos positivos que pudiesen existir al surgir un problema importante?.\_\_\_
- 8.- ¿ En que grado cree Ud. que las desviaciones y problemas ocurridos en la ORGANIZACIÓN son una fuente de oportunidades para mejorar?.\_\_\_
- 9.- ¿ En que grado cree Ud. que en nuestra Empresa existen problemas de comunicación, especialmente en los últimos niveles?.\_\_\_
- 10.- ¿ En que grado cree Ud. que en nuestra Empresa las ordenes se dan en forma clara y precisa como para que los trabajadores las comprendan y las ejecuten?.\_\_\_
- 11.- ¿ En que grado cree Ud. que sus jefes reconocen sus logros y saben agradecer el esfuerzo que pone en su trabajo?.\_\_\_
- 12.- ¿ En que grado cree que en nuestra Empresa existe un verdadero Equipo de Trabajo.?\_\_\_
- 13.- ¿ En que grado cree que existe en **FRANCONIA** un clima "deportivo", de sana camaradería y no exento de buen humor?.
- 14.- ¿ Cree Usted que en nuestra empresa su trabajo es bien remunerado?\_\_\_
- 15.- ¿ Considera Ud. que la forma de calcular y presentar las remuneraciones en nuestra empresa es transparente?\_\_\_
- 16.- Con respecto a la organización de la Empresa cuales cree Ud. que son los aspectos positivos que ésta tiene: \_\_\_\_\_

17.- Cuales cree Ud. que son los aspectos mejorables : \_\_\_\_\_

18.- Que acción o acciones concretas debieran ser realizadas para mejorar : \_\_\_\_\_

Muchas Gracias por el tiempo dedicado a responder.  
Su opinión es importante para nosotros.  
Dpto RRHH.

## ENTORNO DE TRABAJO ENCUESTA

### Objetivo:

El siguiente Formulario tiene como objetivo evaluar las condiciones del ambiente laboral dentro de **FRANCONIA**.

### Instrucciones:

Los grados a considerar en sus respuestas deben ser de acuerdo a los siguientes parámetros:

**NO: 1      SI: 2      SIN ELEMENTOS PARA RESPONDER: 0**

1. ¿Se dispone de espacio suficiente en torno a su puesto para acceder a él? \_\_\_\_
2. ¿La luz disponible en su puesto de trabajo le resulta suficiente para leer sin dificultad los documentos? \_\_\_\_
3. ¿La luminosidad de los documentos es mucho mayor que la de su pantalla? \_\_\_\_
4. ¿Alguna luminaria le provoca reflejos molestos en la pantalla? \_\_\_\_
5. ¿Alguna luminaria le provoca reflejos molestos en el teclado? \_\_\_\_
6. ¿Alguna luminaria le provoca reflejos molestos en la mesa? \_\_\_\_
7. ¿Alguna luminaria le provoca reflejos molestos en otro elemento? \_\_\_\_
8. ¿Le molesta en la vista alguna luminaria, ventana u otro objeto brillante situado frente a Vd.? \_\_\_\_
9. En caso de existir ventanas ¿dispone de persianas, cortinas o "estores" mediante los cuales pueda Vd. atenuar eficazmente la luz del día que llega al puesto? \_\_\_\_
10. ¿Esta orientado su puesto correctamente respecto a las ventanas? (ni de frente ni de espaldas a ellas). \_\_\_\_
11. ¿El nivel de ruido ambiental existente le dificulta la comunicación o la atención en su trabajo? \_\_\_\_
12. ¿Los equipos informáticos son la principal fuente de ruido? \_\_\_\_
13. ¿Lo son otros equipos o instalaciones? \_\_\_\_
14. ¿Lo son conversaciones de otras personas? \_\_\_\_
15. ¿Lo son otras fuentes de ruido (teléfono, etc.)? \_\_\_\_
16. ¿Con frecuencia es molesta la temperatura en el trabajo? \_\_\_\_
17. ¿Siente Vd. molestias debidas al calor desprendido por los equipos? \_\_\_\_

Muchas gracias por su tiempo dedicado a responder este cuestionario.  
Su opinión es muy importante para nosotros.  
Dpto. RRHH

## MOBILIARIO DEL PUESTO ENCUESTA

### Objetivo:

El siguiente Formulario tiene como objetivo evaluar las condiciones del ambiente laboral en referencia al mobiliario de su puesto.

### Instrucciones:

Los grados a considerar en sus respuestas deben ser de acuerdo a los siguientes parámetros:

**NO: 1**

**SI: 2**

### NO POSEO ELEMENTOS PARA EVALUAR:0

1. ¿Las dimensiones de la superficie de trabajo son suficientes para situar todos los elementos (pantallas, teclado, documentos, material accesorio) cómodamente? \_\_\_\_
2. ¿Están redondeadas las aristas del mobiliario? \_\_\_\_
3. ¿Son de acabado mate las superficies de trabajo? \_\_\_\_
4. ¿Puede ajustarse la altura de la mesa? \_\_\_\_
5. En caso de precisar un atril ¿Dispone Vd. de él? \_\_\_\_
6. ¿El atril es regulable y estable? \_\_\_\_
7. ¿El atril se puede situar junto a la pantalla? \_\_\_\_
8. ¿El espacio disponible debajo de la mesa es suficiente? \_\_\_\_
9. ¿Su silla de trabajo le permite una posición estable? \_\_\_\_
10. ¿El diseño de la silla le parece adecuado y confortable? \_\_\_\_
11. ¿Puede apoyar la espalda completamente en el respaldo? \_\_\_\_
12. ¿El asiento esta recubierto de un material transpirable? \_\_\_\_
13. ¿Es regulable la altura del asiento? \_\_\_\_
14. En el caso de necesitar Vd. un reposapiés, ¿dispone de uno?

Agradecemos el tiempo dedicado a completar esta encuesta.

Su opinión es muy importante para nosotros.

Dpto. de RRHH

## Evaluación del desempeño

El programa de Evaluación del Desempeño es crucial para la correcta eficiencia y eficacia organizacional. Ésta relevancia la adquiere no sólo por las ventajas que ofrece su implementación en sí misma, sino porque estará una vez implantado íntimamente relacionado con numerosos programas de la gestión de los Recursos Humanos, los cuales comentaremos a continuación:

*Inventario de personal:* está relacionado con este sistema ya que toda la información que se recoge de la Evaluación del Desempeño, se almacena y se gestiona desde el inventario de personal.

*Planificación de plantilla:* está relacionado con este sistema ya que una de las fuentes de información para la planificación de plantilla, se extrae de las evaluaciones de desempeño. Es decir, si un colaborador tiene un pésimo desempeño, habiéndose puesto a disposición todas las medidas necesarias para evitarlo, habrá que comunicarle al departamento que controle la planificación de plantilla el despido del colaborador. No obstante por lo general ésta información estará supervisada por otra persona competente para tomar la decisión. También se podrán utilizar la información de la Evaluación de Desempeño para designar a un candidato para un puesto de nueva creación. ( como fue el caso de operarios para la nueva unidad y el de director administrativo)

*Selección:* está relacionado con este sistema ya que a través de la Evaluación de Desempeño, se podrá comprobar la eficacia del sistema de Selección de la organización. Esto se podrá comprobar si de manera sistemática los colaboradores que son contratados tienen desempeños por debajo de lo que se esperaba de ellos.

*Talentos:* ambos sistemas están íntimamente relacionados ya que una de las fuentes principales de identificación y seguimiento de potenciales talentos en la organización son las evaluaciones de desempeño.

*Capacitación:* está relacionado con este sistema ya que las posibles carencias o necesidades de mejora detectadas en el desempeño de una persona se pueden suplir con un programa de capacitación.

*Carrera profesional:* la carrera profesional de una persona depende en gran medida de las evaluaciones de desempeño. Esto es así ya que en función del potencial de la persona, que depende de forma directa de las evaluaciones de desempeño, se trazará la carrera profesional de los distintos colaboradores. También las evaluaciones del desempeño serán indicadores de que la eficacia de la carrera profesional diseñada para cada colaborador.

*Motivación y satisfacción personal:* de los resultados de una evaluación de desempeño se pueden trazar y planificar planes de motivación. También por el hecho de tener un feedback continuo de su trabajo, una remuneración acorde a su desempeño, etc. se puede aumentar la motivación y satisfacción del personal.

*Análisis de puesto:* las evaluaciones del desempeño dependen íntimamente de Análisis del puesto ya que una parte de la evaluación se basa en los contenidos de la Descripción del puesto de trabajo. Además de esto a través de la Evaluación del Desempeño se podrá comprobar la eficacia de este programa así como modificarlo y/o actualizarlo.

Recordemos lo que Lemaire y Reissman (2002) decían, que muchas veces la razón por la que una organización que realiza la implementación de un buen plan y lleva a cabo una estrategia adecuada para comunicarlo a todos sus miembros, no logra que este se lleve a cabo de forma satisfactoria, es el resultado de una pobre administración del desempeño del personal.

Por lo tanto se hace necesario incluir en la organización un programa que permita el seguimiento continuo de las acciones de los trabajadores, y este programa es la Evaluación del Desempeño.

Parkinson (2003) también reitera la importancia de la existencia de un programa de Evaluación del Desempeño. Afirma que tras haber reclutado y seleccionado a su personal, el siguiente punto que debe ser estudiado e implementado en toda organización, es la búsqueda del mejor desempeño posible por parte de su personal. En ese sentido, la evaluación del desempeño juega un papel fundamental, debido a que permite ofrecer información de suma importancia sobre la labor individual, sin la cual es imposible tomar acciones apropiadas para el desarrollo continuo del colaborador.

**De todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que la evaluación del desempeño, como ya se auguraba en la introducción, es un programa de suma relevancia para la organización, en tanto en cuanto su implantación y utilización ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.**

## ANEXO 7 Actividades.

Asunto: Jornada -Foco Calidad de Vida -

Nombre de la actividad: "SACALE JUGO"

Presentamos a continuación la actividad a realizar, con el foco:

CALIDAD DE VIDA.

El nombre de la misma es "SACALE JUGO".

Objetivo General:

Estimular en **FRANCONIA**, uno de los pilares de la cultura organizacional del Grupo, el concepto de Calidad de Vida y sentido de pertenencia a la empresa.

Objetivos Específicos:

Introducir y trabajar mediante dinámicas participativas y de interacción una cultura de vida sana. Entendemos por Salud, la capacidad de las personas para enfrentarse satisfactoriamente a los retos de la vida; logrando el bienestar físico, mental, social y de capacidad de funcionamiento, teniendo presente el entorno que se encuentra inmerso el individuo y la colectividad. Con esto, desarrollar los conceptos relacionados al NO consumo de alcohol y drogas.

Integrar al personal mediante técnicas vivenciales, que permitan trabajando en equipo, desarrollar la conciencia de que **FRANCONIA** es un gran equipo. Donde, más allá del rol ocupado por cada uno de ellos, existe un gran sistema donde cada uno de sus roles es importante y tiene su razón de ser en la empresa.

Asimismo, desarrollar el sentido de pertenencia con la empresa. Destacando que **FRANCONIA** se preocupa por ellos y su calidad de vida a la hora de trabajar. Realizando actividades y propuestas que buscan desarrollar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Generalidades sobre la actividad:

- Lugar: oficinas de **FRANCONIA**
- Cantidad de miembros estimados: 35 personas. (Todas las presentes en ese horario)
- Horario: El personal asistirá a trabajar en su horario habitual.
- Se recibirá al personal con un desayuno frutal promoviendo la vida sana.
- 12:00hs. a 13:00hs. Actividad de promoción del concepto de calidad de vida.
- Luego de la actividad se le dará la tarde libre a los empleados.

Asunto: Información en salud - Foco Prevención

Nombre de la actividad: "CUIDATE Y CUIDAME"

Presentamos a continuación la actividad a realizar, con el foco:

PREVENCIÓN

El nombre de la misma es "CUIDATE Y CUIDAME".

Objetivo General:

Estimular en **FRANCONIA**, el interés y la importancia de los temas vinculados a prevención de enfermedades.

Objetivos Específicos:

Difundir información acerca de la Gripe Porcina (N1H1) y medidas de prevención.

Evacuar dudas frecuentes respecto a la enfermedad.

Entregar un folleto para así llegar también con la información al entorno familiar del colaborador

Generalidades sobre la actividad:

- Lugar: oficinas de **FRANCONIA**
- Cantidad de miembros estimados: Todas las presentes
- Horario: El personal asistirá a trabajar en su horario habitual.



- 12:00hs. a 13:00hs. Actividad informativa acerca de H1N1 a través de la presentación de un video de la OMS. Duración 20 minutos.
- Luego se le entrega a cada participante un folleto (ver a continuación modelo)
- La actividad se vera complementada con la instalación de alcohol en gel y cajas de pañuelos descartables en todas las dependencias sanitarias, lugares de destinados a descanso y alimentación.
- Esta actividad precede a las Jornadas de salud dictadas por el Dr en Medicina especialista en enfermedades infecciosas previsto para el mes de julio.



Mayo de 2009

Volumen 1, n° 1

## Consejos útiles:

### Lo que necesita saber de la Influenza Porcina

¿Cuáles son los signos y los síntomas de la influenza porcina en la gente?

Los síntomas de la influenza porcina son similares a los síntomas de la gripe común en los humanos e incluye fiebre, tos, dolor de garganta,

cuerpo dolorido, dolor de cabeza, resfriados y fatiga. Algunas personas han presentado diarrea y vómito con la influenza porcina. En el pasado, se han reportado enfermedades graves (neumonía e insuficiencia respiratoria) y fallecimientos debido a infecciones de la influenza porcina.

Al igual que la gripe estacional, la influenza porcina podría empeorar las condiciones médicas hasta hacerse crónicas.

¿Cómo se propaga la influenza porcina?

Se cree que la propagación de este virus de influenza porcina tipo A

(H1N1) ocurre de la misma manera en que se propaga la gripe estacional.

Los virus de la gripe se propagan principalmente de persona a persona

cuando personas con influenza tosen o estornudan. En ocasiones las personas se podrían infectar si se tocan la boca o la nariz después de

agarrar algo que tenga virus de la gripe.

¿De qué manera puede infectar una persona que tenga influenza

a otras?

Las personas infectadas podrían contagiar a otras desde el primer día anterior al desarrollo de los síntomas y hasta siete días o más después de que enfermaron. Esto significa que usted puede transmitir la gripe a alguien más desde antes de saber que está enfermo y mientras esté enfermo.

¿Qué debo hacer para mantenerme a salvo de esta enfermedad?

Lo primero y lo más importante es lavarse las manos frecuentemente.

Intente cuidar y mantener un buen estado de salud en general. Duerma

lo suficiente, manténgase activo físicamente, controle su estrés, beba muchos líquidos y aliméntese sanamente. Intente no tocar superficies

que pudieran estar contaminadas con el virus de la gripe. Evite tener

contacto cercano con personas enfermas.

¿Existen medicinas para tratar la influenza porcina?

Sí. Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de EE.UU.

recomiendan el uso de oseltamivir (nombre comercial Tamiflu®) o zanamivir (nombre comercial Relenza®) para el tratamiento o prevención de la infección.

¿Durante cuánto tiempo una persona infectada puede propagar la influenza porcina a otras personas?

Las personas con infección del virus de la influenza porcina se deberán

considerar potencialmente contagiosas durante el tiempo que sean sintomáticas y posiblemente hasta siete días después del inicio de la

enfermedad.

¿Por cuánto tiempo pueden vivir los virus afuera del cuerpo?

Sabemos que algunos virus y bacterias pueden vivir hasta dos horas o más en superficies como las mesas en las cafeterías, las perillas de las puertas y los escritorios. Lavarse las manos con frecuencia ayudará a reducir la posibilidad de contaminarse con estas superficies comunes.

¿Qué puedo hacer para protegerme de esta enfermedad?

Por el momento no existe una vacuna disponible para protegerse contra la influenza porcina. Sin embargo, existen acciones diarias que pueden prevenir la propagación de los gérmenes que provocan enfermedades respiratorias como la influenza. Seguir los siguientes pasos todos los días le ayudarán a proteger su salud:

Cúbrase la nariz y la boca con un pañuelo cuando tosa o estornude. Tire • e el pañuelo a la basura después de usarlo.

• Lávese las manos frecuentemente con agua y jabón, en especial después de toser o estornudar. Los limpiadores de manos con alcohol también son efectivos.

• Evite tocarse los ojos, la nariz o la boca. Los gérmenes se propagan de esta manera.

• Evite tener contacto cercano con personas enfermas.

• Si se enferma de influenza, después de haber consultado al médico, permanezca en su casa, que no vaya a trabajar o a la escuela y que limite el contacto con otras personas.



Un buen anuncio es la diferencia, entre recibir muchas cartas "malas" o muchas cartas " buenas"  
Martha Alles.

La redacción del anuncio: "Si se están buscando personas que tengan habilidades muy especializadas, el anuncio debe estipular claramente esas habilidades; en cambio, si lo que se busca es talento, la redacción del anuncio debe ser menos específica".

La redacción debe ser siempre directa y clara.

Los posibles aspirantes, los clientes, proveedores, competidores, la comunidad toda; lo están mirando a través de sus anuncios de empleo, por lo tanto un anuncio también es parte de la imagen institucional.

## **IMPORTANTE EMPRESA MULNACIONAL**

en Zonamérica abocada a cobranzas y logística internacional.

### **Selecciona**

# **GERENTE COMERCIAL**

Orientamos nuestra búsqueda a Licenciados en Marketing o Ingenieros Comerciales con sólida experiencia en la actividad comercial en posiciones de similar responsabilidad, con capacidad para diseñar y liderar planes de crecimiento del negocio. Se considera de interés la experiencia en empresas de servicios vinculada a la gestión de una importante cartera de clientes nacionales e internacionales. Se valorarán los conocimientos en administración, el excelente dominio de herramientas informáticas y un excelente manejo del idioma inglés a nivel oral y escrito.

### **Desafíos**

La persona seleccionada será responsable por la definición de estrategias comerciales en conjunto con la Dirección, el desarrollo, crecimiento y mantenimiento integral de la cartera de acuerdo al plan de negocios. Se encontrará a su cargo la conformación de un equipo de trabajo que oficie de apoyo al cliente interno y sea una referencia para el cliente externo.

### **La propuesta**

Se trata de una muy buena oportunidad para integrarse a una organización con sólido desarrollo en nuestro mercado, que brinda desafíos profesionales y un interesante nivel de remuneración.

Recepcionamos CV con foto y aspiraciones salariales hasta el 31/05/09 en:  
[rrhh2009@gmail.com](mailto:rrhh2009@gmail.com), por correo casilla de correos 1234.

Absoluta reserva.

## IMPORTANTE EMPRESA MULNACIONAL

en Zonamérica abocada a cobranzas y logística internacional.

### Selecciona

## Gerente Administrativo- Financiero

Orientamos nuestra búsqueda a Licenciados en Economía o Contador Público con postgrado en Finanzas. Con nivel de inglés escrito y oral excelente y buen manejo de herramientas informáticas. Con sólida experiencia en la actividad administrativa-financiera en puestos similares. Debe planificar, coordinar, dirigir y controlar dentro del marco jurídico-tributario del país. Preparación de cash flow, medición y control del mismo, implementando correcciones cuando se necesiten.

### Desafíos

La persona seleccionada será responsable por la definición de estrategias administrativas-financieras en función de la visión y misión de la Empresa y la consecución de los objetivos planteados. Debe trabajar en forma coordinada con la Alta Gerencia y armonizar su trabajo con lineamientos internacionales de las otras filiales de la Empresa.

### La propuesta

Se trata de una muy buena oportunidad para integrarse a una organización con sólido desarrollo en nuestro mercado, que brinda desafíos profesionales y un interesante nivel de remuneración.

Recepcionamos CV con foto y aspiraciones salariales hasta el 31/05/09 en:  
[rrhh2009@gmail.com](mailto:rrhh2009@gmail.com), por correo casilla de correos 1234.  
Absoluta reserva.

## **IMPORTANTE EMPRESA MULNACIONAL**

en Zonamérica abocada a cobranzas y logística internacional.

### **Selecciona**

# **OPERARIO PARA CALL CENTER ZONAMERICA**

Orientamos nuestra búsqueda a jóvenes estudiantes universitarios de cualquier carrera con fluido manejo oral y escrito de Inglés. Hábiles para el manejo de la telefonía y comunicación. Excelentes operadores informáticos. Sumamente dinámicos.

### **Desafíos.**

La persona seleccionada será responsable por ser la “cara visible” de la empresa a través del teléfono y del e-mail. Debe tener competencias como escucha empática, orientación al cliente y saber trabajar en equipo.

### **La propuesta**

Se trata de una muy buena oportunidad para integrarse a una organización con sólido desarrollo en nuestro mercado, que brinda desafíos profesionales y un interesante nivel de remuneración.

Recepcionamos CV con foto y aspiraciones salariales hasta el 31/05/09 en:  
[rrhh2009@gmail.com](mailto:rrhh2009@gmail.com), por correo casilla de correos 1234.

# ACTIVIDADES GENERALES RRHH

Q1 = Enero a Marzo  
Q2 = Abril a Junio  
Q3 = Julio a Setiembre  
Q4 = Octubre a Diciembre

RESPONSABLE	Selección de Personal	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
Gte RRHH	Registros de Entrevistas		MENSUAL
Gte RRHH	Evaluación de Entrevistas / Informes por competencias		MENSUAL
Gte RRHH	Ficha de Solicitud de empleo	Rediseñar formato estándar para postulantes / para cuando se presentan	Q4
Gte RRHH	Manual de competencias	* Revisión o Creación. Son base para: Definir perfiles/ Evaluaciones de desempeño	Q1
Gte RRHH	Descripciones de Cargo	* Base para Def. perfiles / Revisión	Q3
Gte RRHH	Reporte Movimientos de personal (transferencias, promociones, etc) / PANEL DE CONTROL		MENSUAL
Gte RRHH	Informes mensuales de Selección		MENSUAL

RESP	Ingresos de Personal & Inducción	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
Gte RRHH	PROGRAMA Inducción / Definición plan anual		Q3
Administrativo I	Registros de Ingresos	* Datos de incorporaciones	MENSUAL
Administrativo I	BASE DE DATOS	Pedir CV tipo al ingresar la persona y registrarlo en Base de datos + Agregar información adicional	MENSUAL
Administrativo	FILES DE PERSONAL	Armado y Mantenimiento	MENSUAL

RESP	Egresos De Funcionarios	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
Gte RRHH/ Administrativo I	Explicar proceso egreso vía Abogado / MTSS + Liquidación de haberes	tener actualizado el archivo de tramites (egresos/ingresos/ jubilación/ seguro de paro, licencia medica, etc)	MENSUAL

RESP	Desarrollo / Evaluación de Desempeño	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
Gte RRHH	Formulario de objetivos de cada colaborador	Rever procedimiento y Forma de Optimizarlo	Q1
Gte RRHH	Plan de Carrera	Entrevistas "one to one "	Q4
Gte RRHH	Evaluaciones 360		Q1
Gte RRHH	Seguimiento de Objetivos de cada colaborador/ análisis		Q4

RESP	Entrenamiento	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
Gte RRHH	Relevamiento de necesidades de capacitación	Rever El procedimiento / formatos y Forma de Optimizarlo	Q1
Gte RRHH	Elaboración Plan Anual de Capacitación	Rever El procedimiento / formatos y Forma de Optimizarlo	Q1
Gte RRHH	Análisis trimestral de capacitación	Rever El procedimiento / formatos y Forma de Optimizarlo	Q1, Q2, Q3, Q4
Gte RRHH	Seguimiento de documentación requerida para : * Incentivos por estudios * capacitación especializada		MENSUAL
Gte RRHH	Seguimiento Plan Anual de Capacitación/ Registros		MENSUAL
Gte RRHH	Registros de Capacitación I (Controles de asistencias a cursos)	* Se aplica cuando se realiza un curso formal (se entrega el instructor para que lleve registro)	MENSUAL
Gte RRHH	Registros de Capacitación II (Controles de asistencias a cursos)	e-mails de instructores/ folletos de cursos c/ comprobante de inscripción	MENSUAL
Gte RRHH	Evaluaciones de Curso	Rever El procedimiento / formatos y Forma de Optimizarlo	MENSUAL
Gte RRHH	Impacto del curso	Rever El procedimiento / formatos y Forma de Optimizarlo	MENSUAL
Gte RRHH	Ficha personal de capacitación	* Armar/ Imprimir/archivar en file// Rever Formato	MENSUAL

RESP	Comunicación y Clima	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
<b>Gte RRHH</b>	Lanzamiento Grupos de Mejora / Grupos de trabajo Estrategia anual	Definir Programa Grupos de mejora / Seguimiento / Recompensas	Q2
<b>Gte RRHH</b>	Actualización de información (cartelera, Intranet) // ver nueva cartelera (física e intranet)		MENSUAL
<b>Gte RRHH</b>	Seguimiento Buzón de Sugerencias	Lunes relevar las sugerencias	MENSUAL
<b>Gte RRHH</b>	Knowledge Management	Desarrollo e Implementación	Q3
<b>Gte RRHH</b>	Comunicados: Estructura de Comunicados (ingresos/egresos/novedades/salud/fiestas, cumpleaños, aniversarios, etc)		MENSUAL
<b>Gte RRHH</b>	Town Hall Meetings	Coordinar con los diferentes Gerentes para alternarlos	MENSUAL
<b>Gte RRHH</b>	Actualización de datos RRHH en Intranet corporativa		MENSUAL
<b>Gte RRHH</b>	Seguimiento de Reuniones mensuales HR - Deptos		MENSUAL

RESP	Administración salarial, Aspectos Legales, Administración en Gral	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
<b>Administrativos I/ II</b>	Renovación de planillas de trabajo ante MTSS	Ante la eventualidad de que los ingresos supere la planilla se renueva antes	Q2
<b>Administrativos I/II</b>	Liquidación salarios, nomina de pagos al cajero Banco	Con ok de Gte RRHH notificación a finanzas por importe	MENSUAL
<b>Administrativos I</b>	Liquidación BPS y Seguro accidente de trabajo	Con ok de Gte RRHH notificación a finanzas por importe	MENSUAL
<b>Administrativos I</b>	Reliquidación RPF	Con ok de Gte RRHH	SEMESTRAL
<b>Gte RRHH</b>	Bandas salariales / ENCUESTAS SALARIALES	Conocer el sistema/ verificar equidad en ingresos / ajustes	Q1
<b>Gte RRHH</b>	Actualización de Organigrama	Rever Instructivo por modificación de tipo a matricial	MENSUAL

RESP	ORGANIZACIÓN DE EVENTOS / REGALOS	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
Admin I/II	DIA DEL NIÑO	Regalo + Tarjeta	AGOSTO
Admin. 1/II	FIESTA FIN DE AÑO / Regalos/ Sorteo/ premios por antigüedad		DICIEMBRE
Admin. I/II	REGALO FIN DE AÑO	Regalo + Tarjeta	Q3
Admin. I/II	REGALO CUMPLEAÑOS	Regalo todos los meses + Tarjeta impresa + tarjeta electrónica día del Cumple	MENSUAL
Admin. I/II	REYES	Fiesta & regalos	Q4
Admin. I/II	JORNADA DE INTEGRACION		Q3
Admin. I/II	COMIENZO DE CLASES	Atención por comienzo de año lectivo	Q1
Gte RRHH	COMUNICADOS (MAILINGS INTERNOS) DIAS ESPECIALES: TRABAJADOR / SECRETARIA/ PADRE/ MADRE/ PRIMAVERA / HALLOWEN/DIA DEL AMIGO/		MENSUAL
Admin.I/II	REGALOS CASAMIENTOS/NACIMIENTOS		MENSUAL

RESP	BENEFICIOS	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
Gte RRHH	Revisión de Programa de Convenios	Actualizar en Intranet	Q1
Gte RRHH	Programa ORIENTA	Difundir- Control de participantes- Registro de evaluación	Q1, Q2, Q3, Q4
Gte RRHH	Programa ACTIVA	Difundir- Control de participantes- Registro de evaluación	Q1, Q2, Q3, Q4
Gte RRHH	Programa INDIGO	Difundir- Control de participantes- Registro de evaluación	Q1, Q2, Q3, Q4
Gte RRHH	Programa MIREDO	Difundir- Control de participantes- Registro de evaluación	Q1, Q2, Q3, Q4
Gte RRHH	Cuidadora niños		cuando surja

RESP	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
<b>Gte RRHH</b>	Teletón y Peluffo Giguens	Construcción de alcancías solidarias	Q2

RESP	RECONOCIMIENTOS	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
<b>Gte RRHH</b>	Programa PIM		MENSUAL
<b>Gte RRHH</b>	Programa FAENA		Q2, Q4
<b>Gte RRHH</b>	Bono Anual	Solo para altos ejecutivos	Q4

RESP	SALUD, Seguridad & Medioambiente	Comentarios	FECHAS REALIZACION / REVISION
<b>Gte RRHH</b>	Programas de Salud (Masajes, fisioterapia, etc)	Los colaboradores se inscriben semanalmente	MENSUAL



## Anexo 10 Presupuesto- Flujograma de caja expresado en dólares americanos.

	marz	abr	May	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	Totales
<b>Capacitación y Beneficios :</b>											
Capacitación en Telegestión (Informática, Telemarketing, Comunicación y Calidad)	4800	4800	4800	4800	5280	5280	5280	5280	5280	5280	50880
Capacitación E- Learning ( Casa Matriz),cero costo para Uruguay	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación Idiomas: Chino, Inglés, Portugués	1400	1400	1400	1400	1540	1540	1540	1540	1540	1540	14840
Talleres con Merienda Bimensuales	600		600		700		700		700		3300
Capacitación liderazgo con comida Gerentes		2000									2000
Capacitación Tributaria Gte y Director Administrativo			1200								1200
Consultoría de apoyo : Test externos, psicodiagnósticos, eval.desempeño, clima laboral	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000
Programa PIM: depende de los que se titulen en la Universidad											
Programa FAENA: depende cierre números balance											
Bonos anuales a Ejecutivos : depende cierre números balance											
Seguros de vida	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	35000
Jornada de Integración						2.500					2500
Fondo para regalos de Casamiento y Nacimientos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2000
Fondo para cuidadora de niños	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1500
Regalo Cumpleaños con festejo mensual	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000
Regalos día del niño						700					700
Regalos de reyes										700	700
Atención por comienzo de clases	1500										1500
Día de Halloween y Primavera							1500				1500
Fiesta fin de año con regalos										3.500	3.500
<b>Salud Ocupacional</b>											
Programa ORIENTA (a cargo de RRHH)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programa ACTIVO instalaciones zonamérica	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3000
Programa INDIGO (consultor Semestral, prof.gimnasia mensual)	1.000	500	500	500	500	500	1.000	500	500	500	6000
Programa MIREDO (especialista semestral)				1.000					1.000		2000
Charla prevención Gripe A (H1N1) y Dengue			650								650
<b>Responsabilidad Social Empresarial:</b>											
Teletón, fondo para campaña	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000
Peluffo Guigens, fondo para campaña	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000
<b>TOTALES:</b>	<b>14.050</b>	<b>13.450</b>	<b>13.900</b>	<b>12.450</b>	<b>12.770</b>	<b>15.270</b>	<b>14.770</b>	<b>13.070</b>	<b>12.770</b>	<b>16.270</b>	<b>138.770</b>

**Gráfico Flujograma financiero RRHH**



**Notas aclaratorias:**

1. Todo lo que es de subsistemas lo hacemos en RRHH , al ser staff y no consultoría por lo que no se cuantifica a saber:
  - Elaboración manuales y formularios
  - Descripción Cargos
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Inducción
  - Evaluación Desempeño básica
  - Evaluación Clima básica
2. Cursos de capacitación y contratación de profesor gimnasia son servicios que ajustan en Julio y Enero de cada año por ajuste salarial. Para ser conservadores tomamos el entorno del 10% como incremento.
3. Contratamos una consultora externa para apoyo en las grandes tareas como psicodiagnósticos, evaluación desempeño y evaluación clima. Esta contratación con pago mensual fijo todo el año resulta económicamente rentable para ambas partes, ya que la contratación por módulos o trabajos fijos es más cara.

## Anexo 11 Seguimiento y control

<b>Fecha de la Reunión</b>	<b>Tiempo de Duración</b>	<b>Objetivo de la Reunión</b>
29 de Agosto 2009	2 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción. Foco: capacitación y salud. Evaluación del desempeño
30 de Octubre 2009	2 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción. Foco: capacitación, salud y clima organizacional.
18 de Diciembre 2009	2 horas	Presentación de los planes de acción para el siguiente año. Foco: Rendición cuentas integral de todos los subsistemas. Planteamiento objetivos nuevos y presentación nuevo presupuesto tentativo.
27 de Febrero 2010	2 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción. Foco: nuevos planes de capacitación y revisión medidas correctivas anterior plan.
24 de Abril 2010	2 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción. Foco: capacitación, salud y actualización general.
22 de Mayo 2010	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción. Foco : integralidad plan.
26 de Junio 2010	4 horas	Dar seguimiento ejecución planes de acción. Foco : Resultados evaluación del desempeño. Medidas correctivas. Medición Clima.

## Anexo 12

FACTORES
<b>Requisitos Intellectuales</b>
1. Instrucción 2. Experiencia 3. Iniciativa
<b>Requisitos Físicos</b>
4. Esfuerzo Físico 5. Concentración Mental
<b>Responsabilidades</b>
6. Supervisión de personal 7. Información confidencial 8. Coordinación de Actividades. 9. Material o Equipamiento
<b>Condiciones de trabajo</b>
10. Ambiente Físico 11. Riesgos inevitables
<b>Habilidades</b>
12. Aprendizaje continuo y desarrollo personal 13. Iniciativa y Proactividad 14. Integridad -Ética 15. Planificación-Organización 16. Trabajo en Equipo

## Ponderación los factores de valuación

FACTORES DE VALUACION	PONDERACION	PONDERACION POR FACTOR
<b>Requisitos Intelectuales</b>	<b>40%</b>	
1. Instrucción		20
2. Experiencia		10
3. Iniciativa		10
<b>Requisitos Físicos</b>	<b>10%</b>	
4. Esfuerzo Físico		3
5. Concentración Mental		7
<b>Responsabilidades</b>	<b>20%</b>	
6. Supervisión de personal		3
7. Información confidencial		7
8. Coordinación de Actividades.		7
9. Material o Equipamiento		3
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>5%</b>	
10. Ambiente Físico		3
11. Riesgos inevitables		2
<b>Competencias</b>	<b>25%</b>	
12. Aprendizaje continuo y desarrollo personal		5
13. Iniciativa y Proactividad		5
14. Integridad y Ética		5
15. Planificación –Organización		5
16. Trabajo en Equipo		5
	<b>100%</b>	<b>100</b>

## Creación la escala de puntos

FACTOR	Puntos asignados a los grados						
	%	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>Requisitos Intelectuales</b>	<b>40</b>						
1. Instrucción		20	40	60	80	100	
2. Experiencia		10	20	30	40	50	200
3. Iniciativa		10	20	30	40	50	
<b>Requisitos Físicos</b>	<b>10</b>						
4. Esfuerzo Físico		3	6	9	12	15	50
5. Concentración Mental		7	14	21	28	35	
<b>Responsabilidades</b>	<b>20</b>						
6. Supervisión de personal		3	6	9	12	15	
7. Información confidencial		7	14	21	28	35	100
8. Coordinación de Actividades.		7	14	21	28	35	
9. Material o Equipamiento		3	6	9	12	15	
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>5</b>						
10. Ambiente Físico		3	6	9	12	15	25
11. Riesgos inevitables		2	4	6	8	10	
<b>Habilidades</b>	<b>25</b>						
12. Aprendizaje continuo y desarrollo personal		5	10	15	20	25	
13. Iniciativa y Proactividad		5	10	15	20	25	
14. Integridad- Etica		5	10	15	20	25	125
15. Planificación - Organización		5	10	15	20	25	
16. Trabajo en Equipo		5	10	15	20	25	

	GTE GRAL		GERENTE		DIRECTOR		SECRET		ADM.I		ADM.II		OPERAR	
	G	PT O	G	PT O	G	PT O	G	PT O	G	PT O	G	PT O	G	PT O
<b>Requisitos Intelectuales</b>														
1. Instrucción	5	100	5	100	4	80	3	60	3	60	2	40	2	40
2. Experiencia	5	50	5	50	4	40	4	40	3	30	2	20	1	10
3. Iniciativa	5	50	5	50	4	40	4	40	3	30	1	10	2	20
<b>Requisitos Físicos</b>														
4. Esfuerzo Físico	4	15	4	12	4	12	3	9	3	9	2	6	1	3
5. Concentración Mental	5	35	5	35	4	28	4	28	3	21	2	14	1	7
<b>Responsabilidades</b>														
6. Supervisión de personal	5	15	5	15	3	9	1	3	2	6	1	3	1	3
7. Información confidencial	5	35	5	35	4	28	4	28	3	21	2	14	1	7
8. Coordinación de Actividades.	5	35	5	35	3	21	4	28	2	14	1	7	1	7
9. Material o Equipamiento	3	15	3	9	5	15	5	15	4	12	3	9	1	3
<b>Condiciones de trabajo</b>														
10. Ambiente Físico	4	15	4	12	3	9	2	6	2	6	2	6	1	3
11. Riesgos inevitables	5	10	5	10	4	8	3	6	3	6	2	4	1	2
<b>Habilidades</b>														
12. Aprendizaje continuo y desarrollo personal	5	25	5	25	4	20	3	15	3	15	3	15	3	15
13. Iniciativa y Proactividad	5	25	5	25	5	25	4	20	4	20	4	20	3	15
14. Integridad y Etica	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
15. Planificación - Organización	5	25	5	25	5	25	5	25	3	15	3	15	4	20
16. Trabajo en Equipo	5	25	5	25	5	25	5	25	4	20	4	20	5	25
		500		488		410		373		310		228		205

## Delineación de la curva salarial.

CARGOS	PUNTOS	SALARIO PROM
<i>Gerente General</i>	500	10.000
<i>Gerentes áreas</i>	488	7500
<i>Directores Unidades</i>	410	3250
<i>Secretaria</i>	373	1600
<i>Administrativo I</i>	310	1100
<i>Administrativo II</i>	228	800
<i>Operarios Call Center</i>	205	617

Nota Final: Para la elaboración del siguiente Plan de RRHH fue necesario crear numerosos elementos como por ejemplo: descripciones de puesto, manual de competencias, manual de valuación de puestos, encuesta de clima laboral y avisos para reclutamiento, entre otros. Todo lo cual es ofrecido en los anexos del presente documento.

Por lo mencionado anteriormente, este trabajo se convierte en una fuente de inspiración para otros colegas que encontraran en el propuestas y modelos interesantes.



### LIBROS

ALLES, Martha. *Comportamiento organizacional*. Granica. 2007

ALLES, Martha. *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. Granica. 2007

ALLES, Martha. *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH*. Granica. 2005

ALLES, Martha. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Granica. 2007

ALLES, Martha. *Desempeño por competencias*. Granica. 2002

BOHLANDER, George. *Administración de RRHH*. Thomson. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de RRHH*. Mc Graw Hill. 2007.

ETHAN M, Rasiel y FRIGA, Paul. *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm (Hardcover)*. Mc Graw Hill. 2001.

STONER, James y FREEDMAN, Eduard. *Administración*. Prentice Hall. 2004.

WALCH, Jack. *Winning*, Harper Collins. 2006.

GROTE, Dick. *The Performance Appraisal Question and Answer Book*, publicado en the American Management Association in 2002

HESELBEIN, Frances y Cohen Paul. *De Líder a Líder, los mejores artículos de la Fundación Drucker*. Granica. 2007.

ABARCA, Nureya. *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. AGUILAR. 2004

### ARTICULOS DE REVISTAS

SHOCRON BENMUYAL, León. "Crecer en la crisis", en *Gestión Empresaria*. Marzo 2009.

BARISTAIN, Mariano. "Claves para retener y motivar a un empleado del call center" *Diario CLARIN* Abril 2009.

CASADO GONZALES, José Manuel. " De la gestión de personas en momentos de contradicción" *Harvard Deusto Business Review* Referencia 1870.

JIMENEZ, Alfonso. "Gestion de l Talento, una estrategia diferenciada para un entorno glotal". *Harvard Deusto Business Review* Referencia 3285.

### INTERNET



JOFRE, Roxana. Temas de RRHH. Programa de Inducción. ¿Para que sirve?, en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccin.htm>

AYALA , Sabino. Proceso de evaluación del recurso humano, en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)

SEPULVEDA, Rubén. Gestión de RRHH, desafíos futuros y Gestión Estratégica. , en [www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/presentacion\\_antofagasta\\_minerals.ppt](http://www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/presentacion_antofagasta_minerals.ppt)

ARRULA, Adriana. Objetivos de Un Plan De Beneficios, en [http://www.wikilearning.com/tutorial/planes\\_de\\_beneficios\\_sociales-objetivos\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_beneficios\\_sociales/15710-15](http://www.wikilearning.com/tutorial/planes_de_beneficios_sociales-objetivos_de_un_plan_de_beneficios_sociales/15710-15)

FOTOS para edición en : <http://www.photostock.com.mx/>