



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN AZUCARERA JUAN M. TERAN S.A.- INGENIO SANTA BARBARA**

**Autores: Chaile, Fernando Oscar  
Elias, Ana Cecilia  
Lazarte Zulli, Cecilia Del Valle**

**Director: Formoso, Marianella**

**2015**

**Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional**

Resumen Gestión de Recursos Humanos en Azucarera Juan M. Terán S.A.  
- Ingenio Santa Bárbara

El presente trabajo de investigación consiste en la observación, análisis y evaluación de las funciones en la Administración de los Recursos Humanos en el Ingenio Santa Bárbara.

Estas funciones fueron progresando a lo largo de los años, desde simples anotaciones manuales hasta el Sistema de Gestión que maneja en la actualidad.

Lo que observamos a lo largo de la investigación es que día a día el Ingenio da cumplimiento a la misión del Dpto. de Recursos Humanos en una empresa que no tiene formalizaciones escritas de sus objetivos, funciones ni procesos.

Este trabajo intenta promover una estructura organizativa, división del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación y algunos procedimientos claves para los resultados que planean conseguir, aportando el conocimiento, estandarización y evaluación de las funciones de Recursos Humanos, para mejorar la calidad y eficiencia de las funciones y servicios que brinda este Dpto.

Proponer herramientas de consulta para ganar la estabilidad de las instrucciones que demostraron su eficacia, y cambiar aquellas que necesita modificar y formalizar.

## PRÓLOGO

Este trabajo de investigación se realizó como trabajo final para la materia de Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

La Gestión de Recursos Humanos es un sistema, cuyo objetivo fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administran con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Con este trabajo se pretende aclarar algunos aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos, aportando elementos que permitan contribuir a forjar las herramientas necesarias para moverse en la práctica de las operaciones que allí se realizan.

Agradecemos de manera especial la colaboración de Formoso Marianela, profesora de la Cátedra de Derecho Laboral de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán quien, generosa y desinteresadamente nos brindó su tiempo y conocimientos sobre el tema en cuestión.

# CAPÍTULO I

## Introducción e Historia de Azucarera Juan M. Terán – Ingenio Santa Bárbara

**Sumario:** 1.- Ingenio Santa Bárbara: Historia. Antigüedad. Actividades económicas que desarrolla. 2.- Ubicación. Extensión. Centro Base en el Ingenio. 3.- Evolución de la Gestión de RRHH: nacimiento del departamento, como fue antes de formalizar el departamento. RRHH en la historia. 4.- Desarrollo del departamento de RRHH a lo largo de los años en el Ingenio Santa Bárbara. Estructura. Sectores cuando se creó. 5.- Importancia del Dpto. en el Ingenio Santa Bárbara.

### 1.- Ingenio Santa Bárbara – Historia – Antigüedad – Actividades Económicas que desarrolla

Historia – Antigüedad: Este importante establecimiento industrial fue fundado en 1883 por Jorge Vergez de nacionalidad francesa y adquirido en 1901 por el Dr. Juan Manuel Terán conjuntamente con su hermano Octavio Terán y Enrique Grunaver. En ese año la producción alcanzó 169 toneladas de azúcar tratándose de una de las denominadas fábricas “chicas” que fue modernizándose y aumentando su capacidad según pasaban los años.

En el año 1906 el Dr. Juan Manuel Terán compró a los socios sus acciones quedando como único dueño; a partir de lo cual afianzó y organizó el Ingenio hasta 1942.

Actividades económicas que desarrolla: Su especialidad consiste en la elaboración de azúcar molida, siendo un producto muy demandado en las principales plazas comerciales. Diariamente molía entre 250.000 a 300.000 kgrs de caña de azúcar, teniendo un rendimiento al terminar la zafra de 1.800 a 2.300 toneladas de azúcar. A partir de 1986 se instaló la destilería, la cual comenzó a funcionar a partir de 1987, que permitía la obtención de alcohol etílico (Buen Gusto 96°). En el año 2010 comenzó a obtener BIOETANOL.

## 2.- Ubicación – Extensión – Centro base en el Ingenio

Ubicación: El Ingenio se encuentra ubicado en la localidad Santa Bárbara, departamento Río Chico de la provincia de Tucumán.

La localidad está limitada al Norte por la ciudad de Aguilares, al Este por la localidad de Monte Redondo, al Oeste por la localidad de Santa Rosa y por último al Sur por Río Chico.

Se accede por la ruta Nacional N° 38 a 100 Km de distancia de San Miguel de Tucumán y a 5 Km de la ciudad de Aguilares.

Extensión: La fábrica azucarera Santa Bárbara mide 1.800 hectáreas, con plantaciones de cañas y sembradíos de alfalfa, maíz, arroz, y trigo; además de estos cultivos en fincas propias rodeando al Ingenio se encuentran otros cultivos separados por el Río Chico, estas fincas llegan a la suma de 600, las cuales son arrendadas por pequeños productores.

Centro base en el Ingenio Santa Bárbara: La totalidad de las tareas Operativas se desarrollan en el único centro operativo que se encuentra en el ingenio mismo.

En cuanto a las tareas Administrativa referidas al Departamento de Recursos Humanos también se desarrolla en el Ingenio.

Las funciones de compras y pagos se llevan a cabo en la ciudad de Monteros donde se encuentra ubicada la Gerencia.

Entre los años 1981 y 1992 fueron presidentes del Directorio alternadamente Máximo Terán y Domingo José Colombres; desde 1994 a la fecha el Sr. Julio José Colombres preside el Directorio de la empresa.

### 3.- Evolución de la Gestión de Recursos Humanos: Nacimiento del Dpto., cómo fue antes de formalizar el Dpto. RRHH en la historia

El bienestar de los empleados y obreros de la fábrica fue la preocupación constante del Dr. Juan M. Terán y en ellos prosiguieron su obra sus continuadores, al punto que Santa Bárbara fue el primer Ingenio que estableció el Salario Familiar y agrupó al personal del Ingenio en edificios cedidos por la compañía, con un total de 90 casas individuales y un espacio de terreno suficiente para un pequeño jardín.

Tiene sólidas y bien construidas casas para el administrador y empleados superiores, contando para los obreros con viviendas perfectamente ventiladas, limpias e higiénicas.

Desde 1933 hasta 1943 el Ingenio hizo construir 70 casas adicionales de tres (3) tipos, de modo que la villa formada por estas viviendas ofrezca una fisonomía agradable para sus habitantes, obreros y empleados y puedan disponer de corriente eléctrica y agua potable en sus domicilios. También prestaba atención médica en el hospital del Ingenio a cargo del Dr. Puertas que residía en la ciudad de Aguilares. También donó un predio para la escuela, que el Superior Gobierno de la Provincia construyó; la ayuda de la cooperadora de dicha escuela fue constante, proveyendo a la población escolar de delantales, alimentos (leche, azúcar, etc.) y becas para continuar los estudios en el Colegio Tulio García Fernández.

También en esa época proveía de jubilaciones y pensiones a obreros y viudas acreedoras de este beneficio.

“También debemos tener en cuenta que inició a principios del siglo XX un movimiento obrero que buscaba un salario digno, que el mismo sea en dinero efectivo y cerrar las proveedurías; era habitual en esa época que los obreros consumían sus salarios en las proveedurías de la empresa. Hay que precisar que los vales y las proveedurías continuaron existiendo en muchos Ingenios hasta la década del '40 y no podemos precisar si este Ingenio fue la excepción”.<sup>1</sup>

A partir de 1945 se logró el reconocimiento del aguinaldo para los trabajadores según los Decretos N° 10.644 (26/04/1944), N° 678 (13/01/1945), N° 16.163 (03/06/1946) y N° 26.305 (29/08/1947). Es decir que la mayoría de los derechos de los trabajadores en esa época se adquirieron a través del movimiento obrero ante la ausencia de leyes que los protejan.

#### 4.- Desarrollo del Dpto. a lo largo de los años en el Ingenio Santa Bárbara. Estructura – sectores cuando se creó

A lo largo de los años, si bien no existía el Departamento de Recursos Humanos como tal, si existían algunas funciones, las cuales fueron evolucionando con una relación directa al movimiento sindical y más tarde por la legislación laboral.

Antes de 1983 existía un Jefe de Personal, ya que no estaba formalizado a nivel departamental.

A partir de 1983 hubo cambios en la Gestión impulsados por la Dirección de la Empresa donde se formaliza el área de Recursos Humanos. Este departamento contaba con un Jefe de Relaciones Industriales y un Sub-

---

<sup>1</sup> TAIRE, Marcos, El Último Grito: 1974: Crónica de la huelga de los obreros tucumanos de la FOTIA, Ediciones Del Pago Chino, (Buenos Aires, 2008), pág. 126-129.

jefe de Relaciones Laborales; ambos dependían de la Gerencia de Administración, con lo cual desaparecía el Jefe de Personal. Se incorporó otro Sector denominado Liquidación de Sueldo que dependía de la misma Gerencia.

#### 5.- Importancia del Dpto. en el Ingenio Santa Bárbara

Antiguamente el Ingenio Santa Bárbara ubicaba su Departamento de Recursos Humanos en el tercer o cuarto nivel de importancia dentro de su estructura organizacional, ya que pensaba que su única función tenía que ver con la liquidación correcta y oportuna de los salarios, por lo tanto, tal situación generaba descontento en las personas con sus consecuentes mermas en la producción y en el sentido de pertenencia hacia el mismo.

Por esta razón, la gestión del recurso humano se convirtió en una tarea primordial para su desempeño. En este nuevo escenario, el departamento de recursos humanos adquiere un rol más protagónico y decisivo dentro del Ingenio. Dejó de ser un área encargada de llevar a cabo procesos, a ser un departamento involucrado con la generación de estrategias para la consecución de los objetivos de la organización, y esto permitió que cada empleado, brinde individualmente lo mejor de sí para alcanzar los objetivos definidos por el Ingenio.

## CAPÍTULO II

### Análisis de las Funciones de RRHH

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Función Empleo. 3.- Función Administración del Personal. 4.- Función Retribución. 5.- Función Capacitación y Desarrollo. 6.- Función Relaciones Laborales. 7.- Función Servicios Sociales.

#### 1.- Introducción

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

Las actividades que realizan se vinculan fundamentalmente con las personas que prestan servicios dentro de ésta.

El área de personal, como ninguna otra área, no puede desarrollar sus funciones ignorando los objetivos, misiones y valores de la organización e independiente del entorno en el que interactúan.

Las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son las que describimos a continuación.

## 2.- Función Empleo

Es decir el aseguramiento del personal con las competencias necesarias para que la organización pueda desarrollar su cometido.

Se encarga de enumerar todos los puestos de trabajo de la organización y mantenerlos ocupados con las personas que más se adecúen con los requisitos de los mismos.

La función de empleo es la aportación del personal necesario, en el momento preciso, en la calidad y cantidad adecuada, a través del reclutamiento, la selección y la integración de personas a la organización (búsqueda, selección e inducción).

Según IDALBERTO CHIAVENATO (uno de los autores Brasileños más reconocido y admirado en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica): El reclutamiento y la selección de personal son dos (2) fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

La misión de la selección es encontrar la mejor persona para un trabajo específico. El acierto a la provisión de la persona adecuada es determinante para el éxito de cualquier organización.

El proceso de búsqueda, selección e incorporación consta de una serie de etapas. A saber:

- Planificación de las necesidades: Estimación del tamaño y composición del equipo humano de trabajo para el futuro.
- Reclutamiento: Búsqueda y atracción de candidatos bien calificados para satisfacer los planes de personal.
- Selección: Evaluación de los candidatos y elección de los más adecuados para el desempeño previsto.
- Inducción: Introducción de los individuos seleccionados en la organización y en su unidad, así como su cultura.
- Entrenamiento (capacitación y desarrollo): Diseño y realización de actividades que preparan a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.

En el Ingenio Santa Bárbara, empresa objeto de análisis en el presente trabajo, la función empleo se lleva a cabo de la siguiente manera:

Los puestos de trabajos a cubrir son determinados por los jefes de cada una de las secciones del sector productivo (ejemplo: Bombas y Reductores, Calderas, Centrífugas, Mecanizado), una vez al mes a través de un Cuadro Comparativo entre el mes actual y el mismo mes del año anterior (ejemplo: abril 2015 – abril 2014), y otro Cuadro Comparativo entre el mes actual y el mes anterior del mismo año (ejemplo: abril 2015 – marzo 2015) respecto al personal que ingresa, derivando en el listado de personal por sección como muestra la Figura 1 y 2.

### COMPARATIVO ABRIL 14 A 15

		Solicitado	S	P	T	Reducido	S	P	T
SECCION	abr-14	abr-15				abr-15			
BOMBAS Y REDUCTORES	16	14	1	1	12	9	1	1	7
CALDERAS-CALDERERIA	29	31	1	2	28	22	1	2	19
CANCHON RST.MEC.GRAL.	25	25	2		23	21	2		19
CENTRIFUGAS	12	15	1	2	12	8	1	2	5
DEPOSITO MATERIALES	4	5	1	1	3	4	1	1	2
FABRICACION	34	31	3	1	27	27	3	1	23
LABORATORIO	2	2	2			2	2		
MECANIZADO	16	18	1	1	16	14	1	1	12
REPARACION TURBINAS	20	17	2	2	13	14	2	2	10
SERVICIOS GENERALES	7	5			5	5			5
TALLER USINA	19	19	3	4	12	18	2	4	12
TRAPICHE	26	28	1	0	27	19	1		18
TOTALES	210	210	18	14	178	163	17	14	132

Figura 1: Cuadro Comparativo Abril 14 a 15. (S: supervisores; P: permanentes; T: transitorios).

**COMP- ABRIL 2014 -ABRIL 2015-MARZO 15**

<b>SECCION</b>	<b>ABR. 2014</b>	<b>MAR.2015</b>	<b>ABR. 2015</b>
<b>BOMBAS Y REDUCTORES</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>CALDERAS-CALDERERIA</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>CANCHON RST.MEC.GRAL.</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>CENTRIFUGAS</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>DEPOSITO MATERIALES</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>FABRICACION</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>LABORATORIO</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>MECANIZADO</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>REPARACION TURBINAS</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>TALLER USINA</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
<b>TRAPICHE</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>164</b>	<b>163</b>

Figura 2: Cuadro Comparativo Abril 2014 – Abril 2015 – Marzo 2015.

Una vez determinados los puestos de trabajo necesarios en las distintas secciones, se publica una comunicación al personal en el transparente

que está ubicado dentro de la planta, en el sector administrativo a la vista de todos los empleados, en el cual se comunica lo siguiente, por ejemplo: “Vacante para cubrir el puesto de bombas y reductores, interesados presentarse en la Gerencia de Recursos Humanos”.

Primero se tiene en cuenta al personal que trabajo en zafras anteriores según lo indicado en su Planilla de Evaluación de Desempeño o en base a sus habilidades imprescindibles.

En caso de no cubrir la vacante internamente, se solicita personal externo a través de un aviso, y el postulante deberá completar una ficha que se denomina “Ficha de Postulantes de Ingreso Zafra 2015”, como muestra la Figura 3. Con la misma se adjuntará copia de primera y segunda hoja del DNI, certificado de buena conducta de la Policía de Tucumán, certificado de aptitud física oficial (Hospital Público) y copias de Títulos Educativos.

El listado de personal solicitado por cada sector al Gerente de Producción, está sujeto a la autorización del Gerente de Recursos Humanos.

En la etapa de inducción (proceso para que el postulante seleccionado vaya familiarizándose con el puesto y con la cultura de la empresa), los ingenieros de cada sección, supervisores y técnicos en higiene y seguridad son los que la llevan a cabo, mediante clases de aproximadamente una semana. Una vez terminada la semana de inducción, se realiza una prueba calificadora, la cual determinará el promedio de cada postulante y en base al mejor promedio se define el orden de ingreso de los mismos.

En cuanto a la capacitación y desarrollo, el ingresante será capacitado durante 15 días en su puesto de trabajo por quienes desarrollan esa tarea y será controlado por el supervisor.

AZUCARERA JUAN M.TERA S.A.

**FICHA POSTULANTE INGRESO ZAFRA 2015**

	CONCEPTO	OBSERVACIONES
Apellido y Nombres		
CUIL N°		
Doc. Identidad		
Domicilio Calle		Localidad :
Fecha Nacimiento		
Estado Civil		
Esposa/Concubina:Nombres		
Hijos		
Nombre Padre		
Nombre Madre		
Estudios Primarios Cursados		
Est. Secundario Cursados		Carrera :
Est. Terciarios Cursados		Carrera :
Est. Universitarios Cursados		Carrera :
Antec. Laborales		Empresa:
Teléfono		
Familiar en Ingenio: Apellido y		Parentesco :
Nombres		
<b>NOTA :</b>	<b>ADJUNTAR FOCOPIA 1a. Y 2a. Hojas del D.N.I.</b> <b>Certificado Buena Conducta Policía Tucumán</b> <b>Certificado Aptitud Física Oficial(Hospital Público)</b> <b>Copias Títulos Educativos</b>	

.....  
F i r m a

Figura 3: Ficha Postulante Ingreso Zafra 2015

### 3.- Función Administración del Personal

La Gestión de Personal de una Empresa requiere una serie de tareas administrativas como:<sup>2</sup>

- Elaboración y formalización de los contratos y legajos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la planilla.
- Control de ausentismo.
- Régimen disciplinario.

#### Legajos de Personal

Dentro de las funciones de registro, una de las más destacadas es sin duda la confección, administración y mantenimiento de los legajos del personal. Existe mucha documentación que éstos deben poseer vinculadas con el personal, y que por una cuestión de orden administrativo se concreta en lo que denominamos como Legajo de Personal.

El legajo es el soporte físico donde se concreta toda la documentación e información de cada empleado de la organización en todo lo relativo con la relación laboral.

Se lo suele clasificar en tres (3) tipos:

- 1) Legajo Personal propiamente dicho: El legajo de personal deberá contener toda aquella información y documentación que se refiera específicamente al empleado, desde que se produce su búsqueda e ingreso a la organización hasta su egreso de la misma.

---

<sup>2</sup> El Área de Recursos Humanos – McGraw-Hill, en Internet: [www.mcgraw-hill.es](http://www.mcgraw-hill.es), (marzo, 2015).

2) Legajo de Asignaciones Familiares: Este legajo deberá contener la declaración jurada del trabajador donde detallará su carga de familia y fotocopia de los siguientes certificados:

- ✓ Casamiento.
- ✓ Nacimiento.
- ✓ Escolaridad.
- ✓ Etc.

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

3) Legajo Médico: Estará bajo responsabilidad absoluta del Dpto. Médico. En él se guardarán los resultados y pruebas de los exámenes médicos de ingresos, periódicos, posteriores a una enfermedad prolongada o accidente laboral, cambio de tareas y de egresos.

La consulta a este legajo solo podrá ser efectuada por el personal médico autorizado.

#### El control del personal

El control de personal de la empresa se puede enfocar desde un doble aspecto:

- Control de los objetivos marcados por la dirección: En toda empresa en las que se han marcado unos objetivos, se debe establecer un sistema de control capaz de medir los resultados alcanzados y de contrastarlos con los objetivos marcados inicialmente.
- Aspectos disciplinarios: El control disciplinario es un aspecto parcial del sistema general de control de personal.

Este control es especialmente relevante cuando se trata de ausentismo laboral, es decir, el número de horas o de jornadas de trabajo perdidas en un determinado período de tiempo.

### El Control de Ausentismo Laboral

El control de ausentismo laboral es una de las tareas principales del Dpto. de RRHH y se puede definir como el conjunto de ausencias de los trabajos en un determinado centro de trabajo, ya sean justificadas por incapacidad temporal, permisos o no justificadas (como falta de asistencia), retrasos, salir a fumar, etc.

Estudios relacionados con el ausentismo laboral han llegado a la conclusión de que las principales causas son:

- ❖ Enfermedades gripales, pulmonares o respiratorias.
- ❖ Insomnio y stress laboral.
- ❖ Falta de motivación.

Para combatir el ausentismo laboral es necesaria una buena Gestión de los RRHH. Corresponde al Director de este Dpto. conocer a sus empleados y su situación personal, potenciar una adecuada calidad de vida laboral y conseguir que el trabajador se sienta motivado.

El ausentismo justificado por incapacidad temporal se controla a partir de los partes médicos, con el fin de cuantificarlos e identificar qué los provoca, ya que en algunos casos la empresa puede intervenir para reducirlo aplicando una correcta política de prevención de riesgos laborales.

Incapacidad temporal es la situación en que se encuentra el trabajador que está imposibilitado temporalmente por una enfermedad o un accidente y necesita asistencia sanitaria.

Para justificar las faltas por causas médicas, el trabajador debe presentar los partes médicos de baja, continuación y alta en la empresa, de acuerdo con los plazos que se establecen según ley de contrato de trabajo.

El ausentismo injustificado está relacionado con el incumplimiento del horario de trabajo, ya sea por las faltas de asistencia al trabajo sin justificar, los retrasos, etc.

El ausentismo puede ser una causa de extinción del contrato de trabajo, por voluntad del empresario, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada.

### Control horario

Son varios los sistemas para controlar el tiempo de trabajo. Algunas empresas lo controlan por medio de un parte de firmas, dando un margen de diez (10) minutos antes de retirar el parte y otras por medio de un reloj con tarjetas personalizadas para firmar.

En la actualidad, son muchas las empresas que a través del ordenador, por huella digital, controlan las entradas y salidas de sus empleados de forma segura; con solo colocar el dedo durante un segundo sobre un sensor se obtiene una información de asistencia certera, ya que cada huella digital es única y se evita así el uso de tarjetas u otros medios menos fiables. De esta forma, el Dpto. de RRHH consigue llevar automáticamente el control personalizado de todos los trabajadores a través del ordenador.

El control horario proporciona información que puede repercutir en la nómina, como horas extraordinarias, días feriados, trabajo nocturno, retraso, ausencias sin justificar, etc.

En el Ingenio Santa Bárbara, empresa objeto de análisis en el presente trabajo, la función administración de personal se desarrolla de la siguiente manera:

Una vez que se realiza el Alta Temprana del empleado se procederá a solicitar la documentación para completar los siguientes legajos:

- ❖ Legajo de personal propiamente dicho: Donde se solicita fotocopia de DNI, domicilio actualizado, constancia del CUIL del ANSES, número telefónico y certificado de buena conducta. Luego junto al contrato de trabajo, se adjuntarán ficha de ropa de trabajo entregada, solicitud de empleo y el alta temprana; firmando el empleado cada componente del mismo.
- ❖ Legajo de Asignaciones Familiares: Donde se solicita copia del DNI de los hijos, acta de nacimiento de los mismos, copia de DNI de la esposa, acta de matrimonio o constancia policial de convivencia.
- ❖ Legajo Médico: Además de la revisión médica que le realiza el médico del Ingenio, el mismo le solicita el examen pre ocupacional contenido por: análisis clínicos, radiografía de tórax y columna, electrocardiograma. En caso de que en su historia clínica contara con alguna enfermedad preexistente a la relación laboral, el mismo no podrá ingresar.

Sin embargo hay patologías leves que no impiden que el postulante ingrese. Si debe declararse la preexistencia ante la Secretaria de Trabajo.

Hubo casos de excepciones en el que le permitieron ingresar a trabajar con un problema de columna por ejemplo, haciendo la salvedad de que ingresa en esa condición y se compromete a controles periódicos.

Dentro del mismo Dpto. de RRHH se encuentra el sector de legajos y archivos donde se guarda la información detallada anteriormente y otro sector donde se archivan las bajas del personal. Ambos sectores están a cargo de un operario o el mismo mayordomo realiza dicha función.

El mayordomo o tarjador es quien controla el tarjado o marcado de cada persona en los relojes de ingreso/egreso.

Es dable destacar que la empresa no cuenta con un organigrama (este tema se desarrollará en el Capítulo 4), y presenta una errónea organización de legajos de personal con un legajo de bajas del personal, generando de esta manera que la información requerida de un empleado no esté integrada y completa.

Se observa que este punto debería ser modificado, unificando ambos legajos (de legajos y archivos y bajas) en un solo sector, y en un único legajo por empleado, abarcando la totalidad de su vida laboral en la empresa.

Esta función contempla la formalización de los contratos laborales para los empleados que estén bajo la modalidad de transitorios como también para los contratados a plazo determinado, los cuales están cargados en el sistema informativo, modificándoles apellido y nombre, DNI, sección, domicilio, aptitud laboral, jornal diario o sueldo mensual, etc.

Se gestionan también las actividades de:

- Comunicado de vacaciones: El encargado de personal procede a verificar la situación laboral de cada área según la época del año y asignará las vacaciones según se trate del personal permanente o transitorio.

En el caso de los empleados permanentes se los notificará mediante la entrega del Comunicado de Vacaciones donde se indican el plazo específico de descanso, como se señala en la figura 4, el

cual es por duplicado. El original es firmado por el empleado y es archivado en su legajo, mientras que el duplicado es firmado por el Gerente de recursos humanos y entregado al empleado.

Distinta es la situación de los trabajadores transitorios, que no se les notifica las vacaciones, pero se liquidan las mismas al finalizar su temporada.

Los empleados contratados a plazo determinado no tienen notificación de vacaciones por su condición de tales; pero se les abonan las mismas en los términos fijados por el convenio colectivo de la actividad 12/88.


<b>AZUCARERA JUAN M. TERAN S.A.</b> Ingenio Santa Bárbara
Ingenio Santa Bárbara, 06 de Noviembre de 2.014
Señor <b>PONCE JOSE LUIS</b> <b>Presente.</b> -----
<b>REF.: <u>VACACIONES AÑO 2014</u></b>
De nuestra consideración:
En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 154 de la Ley de Contrato de Trabajo (T.O.:1976), le comunicamos a Ud., que de acuerdo a su antigüedad en el empleo y días trabajados, gozará del período de descanso anual remunerado de <b>35 días</b> , correspondiente al año <b>2014</b> , comenzando el día <b>05/01/2015</b> hasta el día <b>08/02/2015</b> inclusive, debiendo retomar las tareas el día <b>09/02/2015</b> .-
Saludámosle atentamente.-
<b>Gerencia Recursos Humanos</b>
Queda Ud.,notificado :
..... Firma del empleado

Figura 4: Comunicado de Vacaciones.

- Horas extraordinarias: Cada supervisor determinará la necesidad de horas extraordinarias de su sector y autorizará y cargará en el sistema informático dichas horas para que el mayordomo o apuntador emita la autorización de horas extras a través de un formulario con el mismo nombre, como muestra la figura 5. Este formulario contiene: la fecha y cantidad de horas solicitadas, sector del trabajo a realizar, el número del responsable o supervisor solicitante, detalle del trabajo a realizar y por último deberá estar firmado por el trabajador solicitante, por el supervisor quien dará el visto bueno de fábrica y por quien tomó nota del tarjado (actividad de control de las horas extras o permisos con las horas autorizadas), que es el apuntador o mayordomo, quien lleva a cabo el control del cumplimiento de las horas solicitadas en el formulario.

Recursos humanos controla si las horas cumplidas por el empleado coinciden con las horas autorizadas; el sistema informático las validará al momento de efectuar la compensación de horas mensuales trabajadas. En caso de discrepancia en la cantidad de horas cumplidas respecto de las autorizadas, el sistema ponderará estas últimas al momento de efectuar la compensación horaria (por ejemplo: el empleado debe cumplir cuatro (4) horas extras autorizadas, y se retira una (1) hora antes de lo estipulado, al marcar la tarjeta al salir el sistema anulará esa hora faltante).

La solicitud de horas extraordinarias es en ejemplar único original y una vez firmada por el empleado la misma es archivada en su legajo. Dicha solicitud puede ser requerida por cualquier empleado, ya sea permanente, transitorio o contratado.

AZUCARERA JUAN MANUEL TERAN S.A. Ingenio Santa Bárbara		Fecha ...../...../.....
<b>A U T O R I Z A C I O N   D E   H O R A S   E X T R A S</b>		
SE SOLICITA AUTORIZACION PARA EL DIA: ...../...../..... TRABAJAR LA CANTIDAD DE .....HORAS		
EXTRAORDINARIAS EN EL HORARIO DE: ..... HORAS HASTA: ..... HORAS Y DESDE:.....HORAS		
HASTA: ..... HORAS - LEGAJO NRO: ..... LUGAR DE TRABAJO: ..... RESPONSABLE N°: .....		
OBSERVACIONES:.....		
.....		
.....		
.....	.....	.....
SOLICITANTE : APELLIDO Y NOMBRE	V° B° FABRICA	TOMO NOTA TARJADO
AZUCARERA JUAN MANUEL TERAN S.A. Ingenio Santa Bárbara		Fecha ...../...../.....

Figura 5: Autorización de Horas Extras.

- Solicitudes de Autorizaciones:
  - ❖ Para Compensar: La parte interesada en realizar la compensación es quien trabajó horas extras en días anteriores. Las horas extras no son pagadas en efectivo sino que se compensarán con horas ordinarias en períodos futuros.

El operario presenta una solicitud para compensar en determinado día y en un horario específico las horas extras trabajadas con anterioridad, como muestra la figura 6. La misma requerirá la firma del operario y el visto bueno del encargado de sección. Finalmente será el gerente de RRHH quien pondrá la firma autorizante.

Esta solicitud será cargada en el sistema para la determinación de las horas mensuales de trabajo por el apuntador o mayordomo.

La Solicitud para Compensar es un ejemplar único original y una vez firmada por el empleado la misma es archivada en su legajo. Dicha solicitud puede ser requerida por cualquier empleado, ya sea permanente, transitorio o contratado.

Ingenio Santa Barbara ..... De .....2015	
Al Señor Jefe de RR HH Don ROBERTO EDMUNDO ABACA <u>Presente</u> DE MI MAYOR CONSIDERACION SOLICITO A UD. CONCEDERME PERMISO PARA <b>COMPENSAR</b> EL DIA ..... / ..... / ..... EN EL HORARIO DE ..... Hs A ..... Hs Y DESDE .....Hs A .....Hs .-	
POR RAZONES : .....	
..... FIRMA DEL OPERARIO	..... Vª Bª ENCARG.SECCION

Figura 6: Solicitud para Compensar.

- ❖ Para Faltar: En este caso el operario debe presentar un permiso para faltar especificando el día y las horas en las que estará ausente, justificando el motivo de su ausencia, como muestra la figura 7. Dichas horas, una vez autorizadas, serán descontadas en su remuneración mensual ya que no pueden ser compensadas como explicáramos anteriormente.

Este formulario requiere la firma del operario y el visto bueno del encargado de sección. Finalmente será el gerente de RRHH quien pondrá la firma autorizante.

Esta solicitud será cargada en el sistema para la determinación de las horas mensuales de trabajo por el apuntador o mayordomo.

La Solicitud para Faltar es un ejemplar único original y una vez firmada por el empleado la misma es archivada en su legajo. Dicha solicitud puede ser requerida por cualquier empleado, ya sea permanente, transitorio o contratado.

Ingenio Santa Barbara ..... De .....2015	
Al Señor Jefe de	
RR HH	
Don ROBERTO EDMUNDO ABACA	
<u>Presente</u>	
DE MI MAYOR CONSIDERACION	
SOLICITO A UD. CONCEDERME PERMISO PARA FALTAR EL DIA	
..... / ..... / ..... EN EL HORARIO DE ..... Hs A ..... Hs Y DESDE .....Hs A .....Hs .-	
POR RAZONES : .....	
..... FIRMA DEL OPERARIO	..... Vª Bª ENCARG.SECCION

Figura 7: Solicitud para Faltar.

- ❖ Para Trabajar: Los operarios pueden, en oportunidad de requerir algún par de horas por algún motivo personal, solicitar una autorización para trabajar en un día específico y en un horario distinto al turno normal especificando las razones en dicha solicitud, como muestra la figura 8.

Este formulario requiere la firma del operario y el visto bueno del encargado de sección. Finalmente será el gerente de RRHH quien pondrá la firma autorizante.

Esta solicitud será cargada en el sistema para la determinación de las horas mensuales de trabajo por el apuntador o mayordomo.

La Solicitud para Trabajar es un ejemplar único original y una vez firmada por el empleado la misma es archivada en su legajo. Dicha solicitud puede ser requerida por cualquier empleado, ya sea permanente, transitorio o contratado.

Ingenio Santa Barbara ..... De .....201	
Al Señor Jefe de RR HH Don ROBERTO EDMUNDO ABACA <u>Presente</u> DE MI MAYOR CONSIDERACION SOLICITO A UD. CONCEDERME PERMISO PARA TRABAJAR EL DIA ..... / ..... / ..... EN EL HORARIO DE ..... Hs A ..... Hs Y DESDE .....Hs A .....Hs .-POR RAZONES : .....	
..... FIRMA DEL OPERARIO	..... V <sup>a</sup> B <sup>a</sup> ENCARG.SECCION

Figura 8: Solicitud para Trabajar

El control del personal:

Control de los objetivos: Esta función está reflejada y detallada en la Planilla de Evaluación de Desempeño realizada por el jefe de cada sección; el mismo contiene una calificación, la cual será determinante en el momento de decidir renovarles el contrato laboral.

Puede notarse, que la empresa no cuenta explícitamente con un sistema de objetivos cuantificables y claramente mensurables para la evaluación de desempeño y por lo tanto carece de un sistema de control capaz de

medir los resultados alcanzados. Solo cuenta con objetivos cualitativos, cuya evaluación es por zafra (o sea una vez al año).

Aspectos disciplinarios: Este control se realiza en el caso de ausentismo por el mayordomo, quien realiza un seguimiento detallado en cada turno de las secciones productivas.

Después de corroborar con el sistema de gestión la situación particular del operario ausente sin justificar, el mismo comunicará al sector de administración de personal para su correspondiente Llamado de Atención a través de una notificación que deberá firmar el operario, como muestra la figura 9. Finalmente este llamado de atención se archivara en su legajo personal.

En caso de reincidencia, el operario estará sujeto a una suspensión para presentarse a trabajar por el término de 24 horas sin goce de sueldo (que se sumará al día descontado por falta injustificada), como muestra la figura 10.

También le será aplicada directamente la suspensión por el supervisor en los siguientes casos: por negligencia en el desempeño de sus funciones, por presentarse en estado de ebriedad, por abandono del puesto de trabajo, etc., dando aviso al mayordomo para que lo ingrese al sistema de gestión.

Dicha notificación será firmada por el operario; se remitirá al mayordomo el cual cargará la misma en el sistema para ser tomada en cuenta en el momento de determinación de las horas mensuales trabajadas. Finalmente se archivarán en su legajo personal.

Puede observarse en este punto, la ponderación que le otorga el Departamento al control del ausentismo con mecanismos formales, pero también refleja la falta de políticas activas y motivadoras para disminuir las causas que lo provocan.

Este sector del departamento realiza también un control de la rotación del personal contratado y transitorio en forma comparativa mensual de los requerimientos de necesidades de personal de cada sector productivo con lo realmente autorizado por el Gerente de RRHH en base al presupuesto financiero, parámetros de desempeño individual, ausentismo, etc.

Los períodos sujetos a comparación son los evaluados en las figuras 1 y 2 vistas anteriormente.

<p>LLam.Atenc</p> <p><b>Ingenio Santa Bárbara ..... de ..... de 2015</b></p> <p><b>SEÑOR</b></p> <p>.....</p> <p><b><u>PRESENTE</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Objeto: LLAMADO DE ATENCION</b></p> <p>Nos dirigimos a Ud. para comunicarle que esta Administración ha Resuelto hacerle un severo Llamado de Atención por los motivos que indicamos a continuación:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Le hacemos notar que en caso de reincidencia, nos veremos obligados a aplicarle sanciones más severas, por lo que se servirá notificarse firmando al pie de la copia que adjuntamos</p> <p style="text-align: center;">Le saludamos atte.-</p>
---

Figura 9: Llamado de Atención.

Suspension

**Ingenio Santa Bárbara ..... de ..... de 2015**

**SEÑOR**

.....

**PRESENTE**

**Objeto: SUSPENSION**

Nos dirigimos a Ud. para comunicarle que esta Administración ha Resuelto suspenderlo de sus tareas habituales por el termino de..... días a partir del .....por los motivos que indicamos a continuación:

.....

.....

Le hacemos notar que en caso de reincidencia,nos veremos obligados a aplicarle sanciones más severas por lo que se servirá notificarse firmando al pie de la copia que adjuntamos, debiendo reintegrarse a sus tareas el .....

Le saludamos atte.-

Figura 10: Suspensión.

#### 4.- Función Retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales (estructura de los salarios, componentes fijos y variables, retribuciones en especie, desplazamientos, etc.), la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

Es probable que una de las funciones más complicadas en la Gestión de Personal es la de establecer un sistema apropiado de administración de compensaciones, tanto desde el punto de vista técnico como estratégico.

En primera instancia se tiene que conocer la estrategia general de la organización.

La política de compensaciones tiene que contribuir con la estrategia general de la organización y alinearse a ésta.



Es importante destacar que debe ser apropiada tanto la determinación de la política, como la correcta administración de la misma.

Para el empleado, las compensaciones contribuyen algo fundamental: es su principal, o tal vez el único sustento, tanto para él como para su grupo familiar, determina sus disponibilidades económicas y también establece su status social.

En un análisis simplista del tema, los costos de las compensaciones son inversamente proporcionales a su rentabilidad. Es decir, cuanto menor sea el costo de las compensaciones mayor rentabilidad tendrá la organización.

En la mayoría de las organizaciones una estrategia de compensaciones debería procurar entre otras cosas:

- Atraer y retener al personal idóneo.

- Compensar equitativamente a cada uno por lo que hace (también como lo hace, pero en menor medida).
- Mantener salarios competitivos con respecto al mercado, o equidad externa.
- Incentivar comportamientos que sean consecuentes con la estrategia de la organización.

Al hablar de las compensaciones nos estamos refiriendo a cuatro (4) grandes grupos de contraprestaciones que las organizaciones les hacen a sus empleados:

- 1) Salario básico o remuneración fija: Es el ingreso fijo que se le otorga a cada empleado. Por lo general constituye la parte más representativa de la compensación.
- 2) Incentivos adicionales o variables: Aquellos que se abonan con una periodicidad determinada o no producto de un hecho concreto que lo genera (desempeño, objetivos).
- 3) Beneficios: Es un pago, generalmente en especie, destinado a mejorar la calidad de vida de los empleados y su grupo familiar (obra social, viáticos, tickets, seguros de vida, etc.)
- 4) Incentivos a largo plazo: Son programas de reconocimiento que tienen por objeto asegurar la permanencia de empleados en la organización (graciables por año de servicios, participación en las ganancias, acciones, etc.).

En el Ingenio Santa Bárbara, empresa objeto de análisis en el presente trabajo, la función retribución se lleva a cabo de la siguiente manera:

El mayordomo actualiza permanentemente en el sistema los días trabajados, control de ausencias y tardanzas como base para la pre liquidación de haberes y parte de novedades, como muestra la figura 11. Cabe destacar como observación correcta, que esta planilla de pre liquidación contiene el 100% de la masa salarial a efectos de ser contemplados en el presupuesto financiero y el control, sea cual fuere la condición del obrero transitorio o contratado.

Este sector cuenta con la herramienta tecnológica de un sistema de liquidación de sueldos llamado "Bolatti", del cual está a cargo el Sector de Liquidación de Haberes.

Este sistema trabaja en base a los parámetros del Convenio Colectivo de Trabajo 12/88.

Con toda esta información, el Encargado de liquidación de haberes del Ingenio Santa Bárbara procederá a efectuar la liquidación mensual de haberes para los empleados del Ingenio.

En la liquidación de sueldos, además del sueldo básico se abonará un premio al presentismo, el cual es un incentivo adicional variable mensual. Este premio se calcula en el caso del personal permanente y transitorio el 15% del sueldo básico más escalafón por antigüedad.

Para el empleado contratado que lleva un año o más en la Empresa, es el 10% del sueldo básico; y si recién ingresa en el año en curso, es el 5% del sueldo básico.

Cuadro de determinación del premio mensual al presentismo:

Personal que trabaja en turno:

Con una (1) llegada tarde ..... premio completo.

Con dos (2) llegadas tarde ..... pierde mitad del premio.  
Con tres (3) llegadas tarde ..... pierde mitad del premio.  
Con cuatro (4) llegadas tarde ..... pierde todo el premio.

Personal que trabaja en horario discontinuo:

Con uno (1) llegada tarde ..... premio completo.  
Con dos (2) llegadas tardes ..... premio completo.  
Con tres (3) llegadas tardes ..... premio completo.  
Con cuatro (4) llegadas tardes ..... pierde mitad del premio.  
Con cinco (5) llegadas tardes ..... pierde mitad del premio.  
Con seis (6) llegadas tardes ..... pierde mitad del premio.  
Con siete (7) llegadas tardes ..... pierde mitad del premio.  
Con ocho (8) llegadas tardes ..... pierde todo el premio.

Una vez efectuada la liquidación se imprimen los recibos de sueldos para quedar a disposición de los empleados y los respectivos registros únicos.

El mayordomo o empleado de administración de personal es quien entrega los recibos de sueldos a los empleados en el Ingenio. Se actualiza el archivo de presupuesto financiero disponible para el Dpto. Tesorería para que proceda a emitir la orden de pago al banco donde los empleados tienen la cuenta sueldo.

Como se puede observar, quizás debido a la fluctuante situación económica de esta actividad industrial, la empresa no cuenta con una estrategia de compensaciones (tampoco existen registros de haberla tenido en algún otro momento), solo cubre 2 (dos) grupos de compensaciones (salario básico e incentivos adicionales por presentismo), y no considera los grupos de beneficios e incentivos a largo plazo (por productividad, objetivos, etc.)

Azucarera Juan M. Terán S.A. - Ing. Santa Bárbara							Fecha Emisión:			
24 de Setiembre 1034		4.000 - S.M.de Tucumán		C.U.I.T.: 30525442027			Página 1 de 15			
Control Preliquidación - Parte de novedades										
		Desde Fecha		01-DIC-14		Hasta		15-DIC-14		
<b>Liquidación</b>	<b>2375</b>	<b>1RA.QNA.DIC.2014</b>								
<b>Legajo</b>	<b>3018</b>	<b>CORIA, JOSE ALFREDO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	15.000	0.000	6	657	1	-		
15/12/14	5	JORNALES	15.000		6	654	1	SIPRED	J	
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3368</b>	<b>MENDOZA, VICTOR ERNESTO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	4.000	0.000	6	657	2	-		
15/12/14	5	JORNALES	4.000		6	654	2	SIPRED	J	
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3410</b>	<b>GONZALEZ, MANUEL REYES</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
14/12/14	433	HS. A DEVOLVER.	1.000		6	656	1	PARTE	H	
15/12/14	5	JORNALES	10.000		6	654	3	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	11.000	0.000	6	657	3	-		
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3415</b>	<b>VELIZ, EXEQUIEL ORLANDO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	5	JORNALES	4.000		6	654	4	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	4.000	0.000	6	657	4	-		
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3420</b>	<b>ZURITA, JUAN CARLOS</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	5	JORNALES	13.000		6	654	5	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	13.000	0.000	6	657	5	-		
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3429</b>	<b>PALACIO, RAMON EDUARDO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	5	JORNALES	9.875		6	654	6	SIPRED	J	
15/12/14	413	FALTA C/PERM. Q	0.125		6	654	7	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	11.000	0.000	6	657	6	-		
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3434</b>	<b>MENDOZA, MARIO RICARDO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	5	JORNALES	5.000		6	654	8	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	5.000	0.000	6	657	7	-		
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3444</b>	<b>LEIVA, ARTURO ABELARDO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	5	JORNALES	10.000		6	654	9	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	10.000	0.000	6	657	8	-		
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3455</b>	<b>CARABAJAL, JUAN OSVALDO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	5	JORNALES	1.625		6	654	10	SIPRED	J	
15/12/14	109	ENFER.INCULPABLE	1.625		6	654	11	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	4.000	0.000	6	657	9	-		
Total Legajo:			0.000							
<b>Legajo</b>	<b>3459</b>	<b>SANCHEZ, OSCAR ALFREDO</b>								
Fecha	Concepto	Descripcion	Cantidad	Importe	Tipo	Parte	Linea	Procede	Unid.	
15/12/14	5	JORNALES	13.000		6	654	12	SIPRED	J	
15/12/14	418	DIAS EFECT.TRAB.	13.000	0.000	6	657	10	-		
Total Legajo:			0.000							

Figura 11: Control Pre liquidación – Parte de Novedades.

## 5.- Función Capacitación y Desarrollo

El desarrollo de los Recursos Humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, y de incentivar la participación.

El conocimiento y desempeño de las personas que prestan servicios en una organización son la clave del éxito de éstas o una de las causas de su fracaso.

### Consideraciones sobre el desarrollo del personal

El desarrollo del personal es la resultante de la suma de las actividades formales, experiencia, capacidades, motivaciones, conocimientos de la que cada persona sepa y pueda disponer y aprovechar, donde el rol de la organización es la de detectar al personal con potencial futuro y brindarle, en la medida que las circunstancias lo permitan, las posibilidades de desarrollo tanto en lo personal como en lo profesional.<sup>3</sup>

Las organizaciones deben ser uno de los ámbitos que posibiliten el desarrollo de personal.

El desarrollo de personal debe procurar que la persona no sólo disponga de una cantidad de saberes y habilidades sino que además debe saber actuar, intervenir, decidir en situaciones imprevistas y hasta impredecibles. No sólo se requieren de conocimientos y habilidades sino de otro tipo de aptitudes en lo que se refiere a aspectos tales como el equilibrio, la madurez, la flexibilidad, la creatividad, la capacidad de comunicación y la buena predisposición para la acción.

---

<sup>3</sup> SCHIEL, Eduardo O. y OROZCO, Néstor R. , Gestión de Personal: Aspectos Legales, Técnicos y Organizacionales, 4º Edición, Editorial Aplicación Tributaria S.A., (Buenos Aires, 2011), pág. 103

### Capacitación del personal, su proceso y aplicación

La capacitación en la situación de trabajo se desarrolla de dos (2) maneras:

- ❖ Capacitación organizada: Cuando surge de programas que la organización desarrolla para mejorar el desempeño del personal. Es consciente, programado e institucional.
- ❖ Capacitación no organizada: Es la experiencia, el día a día, los cambios que generan en el personal el desarrollo de aptitudes y habilidades en el ambiente de trabajo.

Los objetivos de la capacitación en el trabajo son:

- Formar al personal para la realización de tareas específicas inmediatas.
- Facilitar al personal de posibilidades futuras de desarrollo, no solo con sus actuales posiciones, sino también para posiciones futuras en la misma u otras organizaciones.
- Influir positivamente las conductas de los empleados, a efectos de mejorar y potenciar el clima de trabajo, aumentar su motivación y predisponer a los empleados a recibir con más aceptación las pautas que reciban.

En el Ingenio Santa Bárbara, empresa objeto de análisis en el presente trabajo, la función de capacitación y desarrollo, se lleva a cabo de la siguiente manera:

La empresa aplica el concepto de capacitación organizada en las situaciones de incorporaciones de nuevas tecnologías para determinados sectores productivos; por ejemplo Sección Centrifugas, al incorporar maquinaria de última generación, se dictó una capacitación a todo el personal involucrado.

A posteriori, el supervisor evalúa en el puesto de trabajo el desempeño de cada operario para controlar si está apto para manejar la maquina renovada. En caso de ser desfavorable la evaluación por no tener incorporadas las habilidades impartidas en la capacitación, el operario será nuevamente capacitado para que pueda operar la maquinaria, caso contrario será trasladado a otro sector y se lo reemplazará por otra persona con las habilidades requeridas.

En estas situaciones las capacitaciones son dictadas por las empresas proveedoras de las nuevas tecnologías.

La frecuencia con la que se suelen dictar las capacitaciones para el resto de los sectores, suelen ser de entre un (1) año o dos (2), siempre con su correspondiente evaluación, según lo determine RRHH con el supervisor, o cada seis (6) meses según el requerimiento de cada sector.

Los empleados administrativos, también fueron capacitados en el paquete *office* el año anterior (*Word – Excel – Power Point*).

Con respecto a la capacitación no organizada se puede observar que tiene lugar cuando algún empleado deba jubilarse o presenta su renuncia a la empresa; en este caso el empleado ingresante, será capacitado por el empleado con mayor experiencia y habilidad o el supervisor, el cual además controla dicha capacitación.

En cuanto a la evaluación de desempeño, en oportunidad de cada zafra, la empresa la realizará a través de una Ficha de Evaluación, como muestra la figura 12, de los siguientes ítems:

- 1) Contracción al trabajo.
- 2) Mantenimiento, orden y limpieza del lugar de trabajo.
- 3) Respeto (con el jefe, compañeros y empresa).
- 4) Aptitud.
- 5) Detalles a destacar: otras habilidades relacionadas con el puesto de trabajo.

<b>FICHA DE EVALUACION PERSONAL CONTRATADO</b>							
ZAFRA 2014							
<b>APELLIDO Y NOMBRES</b>	ARROYO GERARDO DAVID						
<b>LEGAJO</b>	4059						
<b>DOMICILIO</b>	PARIS S/N* - STA. BARBARA - AGUILARES					<b>C.U.I.L.</b>	23-35914310-9
<b>ESTUDIOS</b>	SECUNDARIOS- PROD.BIENES Y SERVICIOS					<b>EDAD</b>	23 AÑOS
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	AUXILIAR TURNO					<b>E.CIVIL</b>	SOLTERO
<b>SECCION</b>	DEPOSITO AZUCAR					<b>1ER. ZAFRA</b>	2012
<b>JEFE DE AREA</b>	SR.J.L.PONCE-SR.R.ABACA					<b>F.INGRESO</b>	01/01/14
<b>SIT.CONTRACTUAL</b>	CONTRATADO					<b>SUSP. DS.</b>	
<b>JEFE DE SECCION</b>	SR.J.L.PONCE-SR.R.ABACA					<b>AMONEST.</b>	
<b>SECCION</b>	DEPOSITO AZUCAR					<b>ENFERM. DS.</b>	
<b>PUESTO QUE SE EVALUA</b>	AUXILIAR TURNO					<b>ACC. DS.</b>	
<b>JEFE EN REPARACION</b>							
<b>ACTITUD</b>	EXCEL	MB	BUENO	REGUL	MALO		
CONTRACCION AL TRABAJO							
MANTENIMIENTO ORDEN-LIMP LUG.TRABAJO							
RESPETO (con el jefe, compañeros y empresa)							
<b>APTITUD</b>	EXCEL	MB	NORMAL	REGUL	NEGAT		
POTENCIAL CONFLICTIVO?							
<b>DETALLES A DESTACAR : (TRABAJO EN REPARACION U OTROS PUESTOS)(OTROS CONOCIMIENTOS)</b>							
<b>POSITIVOS</b>							
<b>NEGATIVOS</b>							
_____ JEFE SECCION				_____ V° B° GERENTE PLANTA			
<b>RESOLUCION:</b>							
_____ GERENTE RRHH				_____ PTE. H. DIRECTORIO			

Figura 12: Ficha de Evaluación de Personal Contratado.

El supervisor de cada sección, será el calificador en base a una Tabla de Calificaciones, como muestra la figura 13, tanto para el personal transitorio como contratado, impartido por el departamento de RRHH a efectos de eliminar la subjetividad de la calificación.

Esta ficha de evaluación, deberá ser firmada por el Jefe de Sección, visto bueno del Gerente de Planta, Gerente de RRHH y Presidente del Honorable Directorio.

El encargado de personal dará ingreso de las mismas al sistema de gestión, y será la referencia más importante a tener en cuenta en el momento de decidir si dichos empleados serán llamados a trabajar en época de reparación (diciembre – abril).

En relación a esta función de capacitación y desarrollo, la empresa no cuenta con programas de estudio del potencial del personal, de evaluación de la motivación, de incentivos a la participación, entre otros, los cuales son importantes para determinar la gestión del departamento en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente la Ficha de Evaluación se archivará en el legajo del empleado por fecha.

Con respecto a la Evaluación del Ausentismo, se aplicará una evaluación en base a otra tabla llamada de Calificación del Ausentismo, a los empleados transitorios y contratados; será realizada por el mayordomo en base a la información del sistema, el cual contiene todos los datos de las tarjetas magnéticas marcadas por los empleados e intervenida por el reloj.

Tabla de calificación de ausentismo:

- 1 ..... Hasta 1 falta.
- 2 ..... Más de 1 falta hasta 5.
- 3 ..... Más de 5 faltas hasta 10.

4 ..... Más de 10 faltas.

5 ..... Suspensión.

Además controla las llegadas tardes y las compensaciones de horas, las faltas justificadas o injustificadas.

Al estar cargado en el sistema las ausencias, llegadas tardes y compensaciones, automáticamente quitarán el 50% o 100% del premio por presentismo y también sirve de base para la liquidación de sueldos con los días efectivamente trabajados.

Esta Planilla de Evaluación de Ausentismo, como muestra la figura 14, se realiza en época de zafra y será adjuntada a la Ficha de Evaluación de Desempeño para ser considerada en el momento de convocar a los trabajadores en período de reparaciones como habíamos descrito anteriormente.

Hoja1

**TABLA PARA CALIFICACIONES PERSONAL TRANSITORIO Y CONTRATADO**

50	10,00	EXCELENTE			
49	9,80	MUY BUENO			
48	9,60	MUY BUENO	1 -2 - 3-	MALO	0 A 3,99
47	9,40	MUY BUENO	4 - 5-	REGULAR	4 A 5,99
46	9,20	MUY BUENO	6 - 7	BUENO	6 A 7,99
45	9,00	MUY BUENO	8 - 9	MUY BUENO	8 A 9,99
44	8,80	MUY BUENO	10	EXCELENTE	10
43	8,60	MUY BUENO			
42	8,40	MUY BUENO			
41	8,20	MUY BUENO			
40	8,00	MUY BUENO			
39	7,80	BUENO			
38	7,60	BUENO			
37	7,40	BUENO			
36	7,20	BUENO			
35	7,00	BUENO			
34	6,80	BUENO			
33	6,60	BUENO			
32	6,40	BUENO			
31	6,20	BUENO			
30	6,00	BUENO			
29	5,80	REGULAR			
28	5,60	REGULAR			
27	5,40	REGULAR			
26	5,20	REGULAR			
25	5,00	REGULAR			
24	4,80	REGULAR			
23	4,60	REGULAR			
22	4,40	REGULAR			
21	4,20	REGULAR			
20	4,00	REGULAR			

Figura 13: Tabla para Calificaciones Personal Transitorio y Contratado.

Aus.Zaf. 14					
AUSENTISMOS ZAFRA 2014 PERSONAL TRANSITORIO Y CONTRATADO					
SIT	LEG.	APELLIDO Y NOMBRES	FALTAS	EMP	EVAL
SER	805	LOZA CARLOS R			
T	1206	SALINA, GLADYS DEL V			1
T	1207	PALACIO,DE QUINTEROS	C/Permiso 1		1
T	1211	FARIAS, GLADYS ROSA			1
T	1212	AGUILAR DE NIETO, R			1
T	1415	ALVAREZ, RAUL JULIO			1
T	1427	MORENO, ANGEL O.			1
T	1428	CARRIZO, JESUS C.			1
T	1434	DAGUER, JOSE A			1
T	1435	CARABAJAL, LUIS A			1
T	1441	PALAVECINO, JORGE R			1
T	1442	BOBI, CARLOS A			1
T	1443	MIRABAL, MARIO S			1
T	1448	LEIVA, ATILIO ENRIQUE	Enf.37		4
T	1484	VILLAFAÑE, MARIO G			1
T	1492	LORANDI, HECTOR B			1
T	1499	VALDEZ, ANTONIO E			1
T	1500	DOMINGUEZ JUAN E			1
T	1537	AVILA, OSCAR E			1
T	1551	SALINAS, MIGUEL A			1
T	1567	ANDRADA, CRISTIAN M	Enf. 10		3
T	1569	REYNOSO, ROQUE H			1
T	1571	AUTINO, RAMON R			1
T	1574	ABALLAY, CARLOS R	Enf. 1,125-		2
T	1576	CASTRO, JUAN C			1
T	1578	FERNANDEZ, MANUEL			1
T	1579	DE LOS RIOS, ALBERTO	C/Permiso 1		1
T	1585	LUCERO, JOSE PABLO			1
T	1586	ZAPATA, JUAN D			1
T	1592	GRANEROS, MARCELO			1
T	1595	BERRONDO, ELBA			1
T	1596	GUGGER, DANIEL A			4
T	1604	SOSA JUAN RAMON			1
T	1605	SANCHEZ FRANCO D			1
T	1609	ROSTAN JOSE E	Enf . 0,500		1
T	1610	RUIZ WALTER ROMAN			1
T	1611	OLAS HECTOR DIEGO			1
T	1612	LEDESMA MIGUEL S			1
T	1619	PEÑALOZA FRANCO E.			1
T	1621	BERDIA MARIO ARIEL	Lic Nac. 2		2
T	1623	COLOMBRES SILVIO A			1

Figura 14: Ausentismo Personal Transitorio y Contratado.

## 6.- Función Relaciones Laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales (disciplina, condiciones laborales), la negociación colectiva, etc.

Los representantes de los trabajadores son los delegados de personal y los comités de empresas, que son elegidos por los propios trabajadores. Ellos negociarán con los empresarios las condiciones de trabajo y las normas de convivencias en la empresa.

Los aspectos de la función de relaciones laborales son muy variados. A saber:

- Mantener los contactos con las partes representantes de los trabajadores (delegados, comisión interna, sindicato).
- Interpretar los convenios de trabajo y la legislación vigente en materia laboral y previsional.
- Representar a la organización en las cámaras empresariales y comisiones paritarias.
- Es el área representante natural de la organización ante los organismos oficiales en lo que se refiere a temas laborales, previsionales y de seguridad social.
- Es el canal formal por el cual debe concluirse las quejas y reclamos.
- Es una función social y normativa que debe fomentar el bienestar de los empleados e incrementar su moral de trabajo.
- Favorecer el mejoramiento de los niveles de convivencia laboral mediante una adecuada conducción.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Asimismo, esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.

Las normas referidas a la higiene y seguridad en el trabajo están establecidas en la ley N° 19.587 y el Decreto N° 358/79, entre otras normas, a efectos de reparar los daños sufridos por accidentes de trabajo nos regimos por la ley N° 24.557 (Ley de Riesgos de Trabajo). Modificada por la ley N° 26.773/12.

Esta ley según Artículo 1º, tiene los siguientes objetivos:

- Reducir accidentes y enfermedades profesionales mediante la prevención de riesgo derivados del trabajo.
- Reparar los daños derivados de accidentes de trabajo, brindando una eficiente cobertura médica al trabajador accidentado.
- Promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados.
- Promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras.
- Lograr una disminución en los costos laborales.

La Ley de Riesgo de Trabajo está dirigida a los trabajadores en relación de dependencia del Sector Privado, los funcionarios y empleados del Sector Público Nacional, Provincial y Municipal y en toda persona obligada a prestar un servicio de carga pública.

Esta Ley obliga a los empleadores a afiliarse a una Aseguradora de Riesgo de Trabajo (A.R.T.).

La responsabilidad relativa al cumplimiento de las normas de higiene y seguridad es exclusiva de cada empleador, tarea que en su aspecto más técnico, por lo general es delegada a los especialistas (habilitados por ley) en Higiene y Seguridad.

En el Ingenio Santa Bárbara, empresa objeto de análisis en el presente trabajo, la función de relaciones laborales se lleva a cabo de la siguiente manera:

El problema de índole laboral, se transmite al representante de los trabajadores (secretario gremial), quien generalmente se encuentra trabajando dentro del mismo Ingenio.

Los delegados gremiales son elegidos por los propios trabajadores del Ingenio y la renovación de sus integrantes se realiza de la siguiente manera:

- En el caso de los empleados permanentes, donde su gremio es O.S.P.I.A. (ex F.E.I.A.), la renovación de sus integrantes es cada tres (3) años.
- En el caso de los obreros transitorios y contratados, donde su gremio es O.S.P.A.A.T. (ex F.O.T.I.A.), la renovación es cada cuatro (4) años.

Una vez recibidos los reclamos, el delegado gremial le comunica al Gerente de RRHH los distintos tipos de conflictos para ver la posibilidad de llegar a un acuerdo. Por tanto existe la posibilidad de desacuerdo o discrepancia que puede desembocar en un conflicto laboral (ejemplo: huelga).

Los planteos de problemas más frecuentes en el Ingenio por parte de los obreros son:

- Diferencias salariales.
- Condiciones de trabajo.
- Trato equitativo.
- Etc.

Con respecto al tema de Higiene y Seguridad Laboral, el Ingenio cuenta con un Técnico en Higiene y Seguridad para todo el personal (aproximadamente 400 obreros en época de zafra). El mismo trabaja en horario discontinuo y en caso de que se requiera sus servicios deberá presentarse en el momento en que se lo solicita.

La función del Técnico en Higiene y Seguridad, será la de asesorar en materia de seguridad mientras la dirección de la empresa ofrece un lugar de trabajo seguro y saludable.

Tanto la oferta del puesto como su contratación está a cargo del Dpto. de RRHH. El mismo solicita un técnico en higiene y seguridad y los interesados presentarán su currículum vitae en el Ingenio. La selección del mismo estará a cargo del Gerente de RRHH.

Uno de los temas importantes a destacar en lo que se refiere a la seguridad e higiene en el Ingenio, son los accidentes de trabajo.

Pudimos observar en el Ingenio, que la ficha de accidentados en el año 2014 ascendía a treinta y cinco (35) casos entre accidentes de menor y mayor magnitud, la cual disminuyó con respecto al año 2013 donde la ficha de accidentados muestra un número de cincuenta y cuatro (54) accidentados en total.

El sistema de pago de los días ausentes por accidentes de trabajo se lleva a cabo por el Ingenio los primeros diez (10) días según la Ley N° 26.773, previa presentación del informe médico realizado al obrero. Pasado ese período, es la A.R.T. quien se hace cargo del pago hasta su respectiva alta médica.

## 7.- Función Servicios Sociales

Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten otras a nuestra empresa.

Se encarga de la administración, seguimiento y control de todos aquellos órganos propios o contratados encargados de brindar prestaciones o servicios al personal.

Los beneficios y servicios pueden ser:

Obligatorios: Por Ley o Convenio Colectivo de Trabajo.

Voluntarios: Por política y voluntad unilateral de la organización.

Según quien los brinda pueden ser:

Beneficios: Pueden ser brindados por terceros.

Servicios: Son brindados por la organización.

Los servicios sociales tienen por objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

Estos servicios sociales pueden ser:

- Economatos o proveedurías.
- Guarderías.
- Comedores.
- Residencias de vacaciones.
- Becas y ayudas para estudios.
- Servicios médicos de empresas.
- Seguros colectivos de vida.
- Seguros complementarios de jubilaciones y enfermedades.
- Clubes deportivos y centros recreativos.

Los servicios sociales deben ser considerados como parte de la política de compensaciones por las siguientes razones:

- ✓ Constituyen un costo importante para las organizaciones.
- ✓ Influyen en las conductas de las personas.
- ✓ Se constituyen como un elemento de retención y atracción de personal, conjuntamente con el salario.
- ✓ Influyen positivamente sobre el clima organizacional.
- ✓ Promueve vínculos entre la comunidad y la organización.
- ✓ Procuran una mayor y mejor integración del personal hacia la organización.

Presenta importantes ventajas para los empleados: facilita la solución de problemas personales, lo hace sentir más considerado, aumenta la identificación del empleado con la organización, soluciona algunos problemas que no se solucionan con dinero, aumenta y mejoran el bienestar de los empleados de la organización y su grupo familiar, tienen una proyección que trasciende al trabajador individual llegando a la familia con todo el efecto positivo que ello implica, etc.

Será la organización la que deberá analizar las ventajas, desventajas y costos por un lado, y que paquete de beneficios es el que mejor responde a las necesidades de su comunidad laboral.

Estos programas de beneficios están subordinados a las políticas integrales de compensaciones.

Para el éxito de su implementación, los planes de beneficios deben estar acompañados por una sólida comunicación.

Resulta esencial que esté en relación con las necesidades del personal y las posibilidades de la empresa.

En el Ingenio Santa Bárbara, empresa objeto de análisis en el presente trabajo, la función de servicios sociales se lleva a cabo de la siguiente manera:

El Ingenio cuenta con los siguientes servicios sociales:

Clubes deportivos y centros recreativos: El Ingenio colabora con el “Club Social Deportivo Santa Bárbara” (ex “Club Juan M. Terán”), donde los empleados son socios del mismo, pudiendo utilizar las instalaciones del club para su recreación (deportes, festivales, etc.).

Actualmente el club participa de la Liga Tucumana de Fútbol.

Becas y ayudas para estudio: El Ingenio, hace pocos años inauguró un colegio secundario llamado “Instituto La República”, el cual depende del ingenio; pudiendo sus alumnos realizar las prácticas en el mismo (como torneros, electricistas, etc.), teniendo la posibilidad de que una vez concluidos sus estudios puedan ser convocados a trabajar aquellos alumnos que estuvieron mejor desempeño. Los alumnos no cuentan con becas para estudios.

También cuenta con un Jardín Maternal que depende del mismo Ingenio a cargo de las hermanas religiosas y dos auxiliares.

Economato o proveedurías: En la actualidad no hay proveedurías sino que existen anticipos de haberes del 20 al 30% (denominado supe), que se descuentan en el mes siguiente, en las dos (2) quincenas o a fin de mes cuando los empleados cobran el premio y sueldo mensual.

También se otorgan órdenes de compra en comercios que son descontados por planilla que las facilita la Mutual del Ingenio creada por los obreros, denominada “Sociedad de Socorros Mutuo”. Esta mutual además cuenta con el servicio de seguros y sepelio.

Comedores: Nunca hubo el servicio de comedor en el Ingenio, sólo hay un kiosco que provee a los obreros y empleados del Ingenio de comida. Dicho kiosco está a cargo de una persona ajena al Ingenio y no depende del mismo.

Residencia de vacaciones: Desde hace aproximadamente 10 años ya no cuentan con este servicio; antes el servicio era prestado por F.E.I.A. donde los empleados tenían la posibilidad de contar con las instalaciones del predio para su descanso en vacaciones.

Por exigencia legal la Empresa cumple además con los siguientes requerimientos:

Ropa de trabajo: Los empleados siempre contaron con ropa de trabajo suministrado por el ingenio. Se les hace entrega de dos (2) equipos por año que contienen los siguientes elementos: camisa, pantalón, botines, botas para lluvia, casco, caretas para soldador, etc. Los elementos otorgados dependen del trabajo que realice cada trabajador.

Servicios médicos: Dentro de la planta, el Ingenio cuenta con un médico laboral y un servicio de enfermería (que en época de zafra trabaja las 24 horas). Además en caso de que un empleado no se presente a trabajar por problemas de salud, el médico asiste al domicilio del mismo para su atención.

## CAPÍTULO III

### Organización del Departamento de RRHH

**Sumario:** 1.- Definición e importancia de un organigrama. Ventajas y desventajas. 2.- Distintas formas de organización. Organigrama. Estructura. 3.- Descripción de los puestos de trabajo. Evaluación del personal. 4.- Aspectos Demográficos del Dpto. de RRHH.

#### 1.- Definición e importancia de un Organigrama. Ventajas y desventajas

##### Definiciones de Organigrama:

- Organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.
- Organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.
- Organigrama es la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”.

- Definición de organigrama: “Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”

En síntesis, una definición de organigrama que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugerimos, es la siguiente:

*“El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría”.*

#### Importancia:

Los organigramas sirven como un instrumento de análisis, es decir, detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí y permite identificar fallas de control de supervisión en la departamentalización. A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquiera de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando, detectando relaciones de dependencia confusas.

Ventajas de la utilización de un organigrama:

- ❖ Al ser una representación gráfica, de un vistazo podemos ver cómo está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía que existen en ella y las maneras en que se relacionan formalmente. Esta información debe ser compartida con todo el equipo de trabajo.
- ❖ Se puede aplicar a cualquier tipo de organización: un partido político, un pequeño grupo de personas que desarrolla un proyecto comunitario, una pymes, una multinacional, entre otras cosas.
- ❖ Al hacer el primer diagrama y comparar “lo que es” con “lo que debería ser”, se notan a primera vista los errores e incongruencias y pueden ser tomadas decisiones importantes al mismo tiempo que se va dibujando el diagrama.
- ❖ Permite establecer cierto orden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando, es decir, a quien cada persona debería rendir cuentas y sobre quienes puede influir.
- ❖ Además, permite definir mejor las funciones de cada miembro de la organización. Facilita el trabajo en equipo y evita la duplicación de tareas o la “múltiple jefatura” (una persona que debe rendir cuentas a muchos jefes a la vez), entre otras cosas.
- ❖ Unida a la planificación estratégica (misión, visión, valores y objetivos a largo plazo), sirve para llevar a la práctica los planes y obtener resultados.

Desventajas de la utilización de un organigrama:

- ❖ Cuando una persona o grupo diseña un organigrama, tiene la tendencia de diseñar “lo que es” o “cómo funcionan las cosas” y no como “debería ser o funcionar” la organización.
- ❖ Se presentan las relaciones formales entre las distintas funciones y departamentos, no así las relaciones informales que existen entre ellas y que afectan también a la eficiencia, nivel de pertenencia, adhesión y compromiso de los miembros de la organización.
- ❖ Las dimensiones que puede tener la organización pueden dificultar la representación gráfica de la misma. por ejemplo, a una empresa pequeña, le es difícil diseñar su organigrama, porque solamente ve reflejadas las personas que trabajan en ella y no las funciones que se desarrollan en la misma.
- ❖ Cuando la organización es chica, muchas veces una persona realiza dos a cuatro funciones ella misma. Por otro lado, una organización grande presenta diseños complejos que, a menudo, deben ser simplificados o fraccionados para ser mejor entendidos visualmente.
- ❖ No indica cuanta autoridad tiene cada cargo. Por ejemplo, dentro de una misma línea de jerarquía (gerencia de producción, gerencia de comercialización, gerencia administrativa y gerencia de recursos humanos), pueden existir ciertos puestos que gozan de mayor autoridad frente a otros y, por otro lado, de mayor poder.
- ❖ Si bien es una herramienta flexible, muchas veces se diagrama el organigrama y este queda allí.

- ❖ Se realizan cambios en la planificación estratégica de la empresa y en su estructura, y el organigrama queda olvidado como herramienta. No se actualiza y pierde su vigencia y efectividad de reflejar cómo debe funcionar la organización. Algunos lo utilizan como un elemento decorativo o lo diagraman porque es un requisito para cumplir con cierta norma o solicitud.
- ❖ Si la persona que diagrama el organigrama no conoce el mecanismo para hacerlo y el lenguaje simbólico que tiene el mismo, puede representar un diseño equivocado de la realidad. Además, como la mayoría de las personas que miran un organigrama no conocen este “lenguaje”, no pueden apreciar la diferencia entre un organigrama bien hecho y uno que contiene errores de formato.

## 2.- Distintas formas de organización: organigrama. Estructura

### Formas de organización:

La estructura organizacional es una base en todas las empresas, en él se define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama y departamentalizaciones, entre otras.

- ❖ Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

### Tipos de Estructuras:

Estructura: Sergio Hernández (Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México) define a la estructura como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”.

Una definición muy general no solo para la administración donde esta palabra procede del latín estructural que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse.

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realizan las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

### Estructura Formal:

Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de

control y equidad en la carga de trabajo, entre otras. En la figura 15 se muestra que la estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos públicamente donde algunos de los integrantes puedan consultar, como está dirigida la estructura formal de la organización.

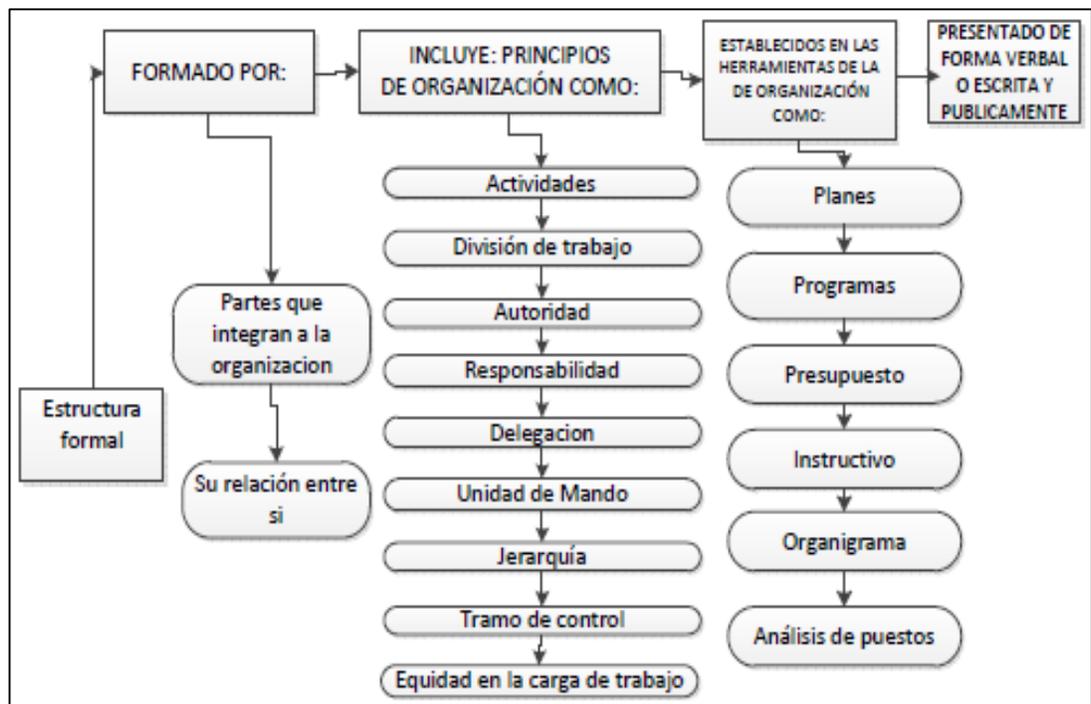


Figura 15: Estructura Formal.

### Estructura Informal:

Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de las relaciones entre los miembros conforme a una mezcla de factores como se muestra en la Figura 16, donde se observan algunos que dan origen a este tipo de estructura.

La estructura informal obedece al orden social y éstas suelen ser más dinámicas que las formales. En la Figura 16 que se muestra a continuación, se observa que la estructura informal se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

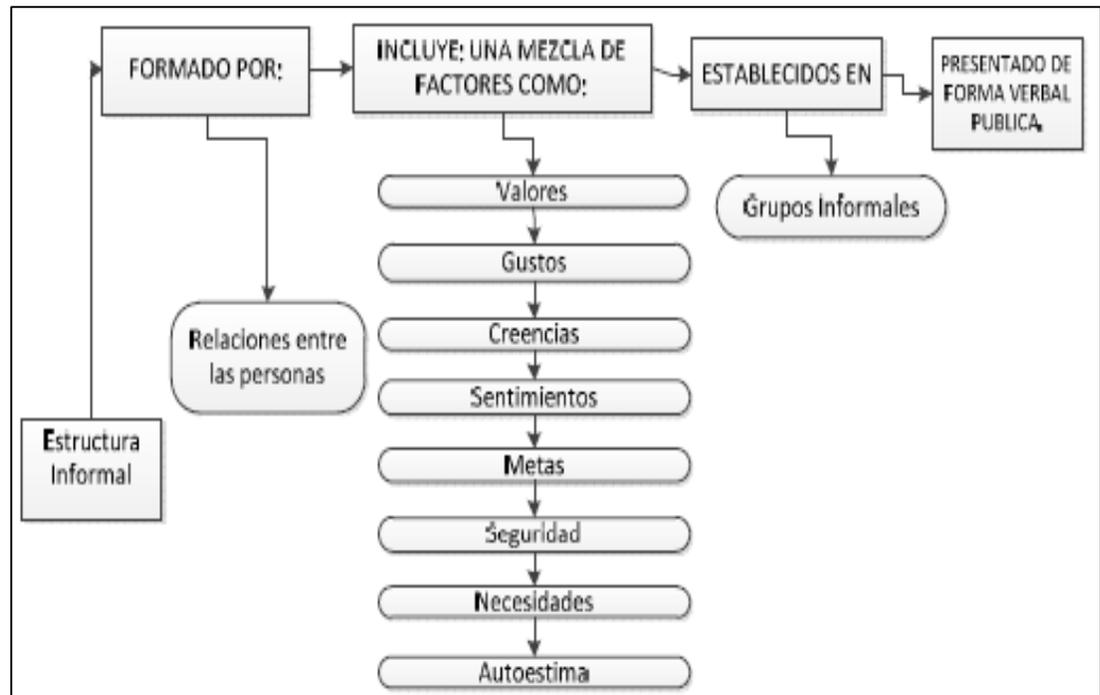


Figura 16: Estructura Informal

### 3.- Descripción de los puestos de trabajos. Evaluación del personal

#### Descripción de los puestos de trabajo:

Una descripción de puestos es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. A demás bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

#### Descripciones Genéricas:

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencias específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de “Contador Mayor” incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas –cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor– o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación.
- Designaciones.
- Planificación organizacional.
- Formulación de pautas del desempeño.
- Planificación de la mano de obra,
- Estudios de salarios.

Descripciones Específicas:

Las descripciones de puestos específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo, el puesto específico de “Contador a cargo del Libro Mayor”, debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable.

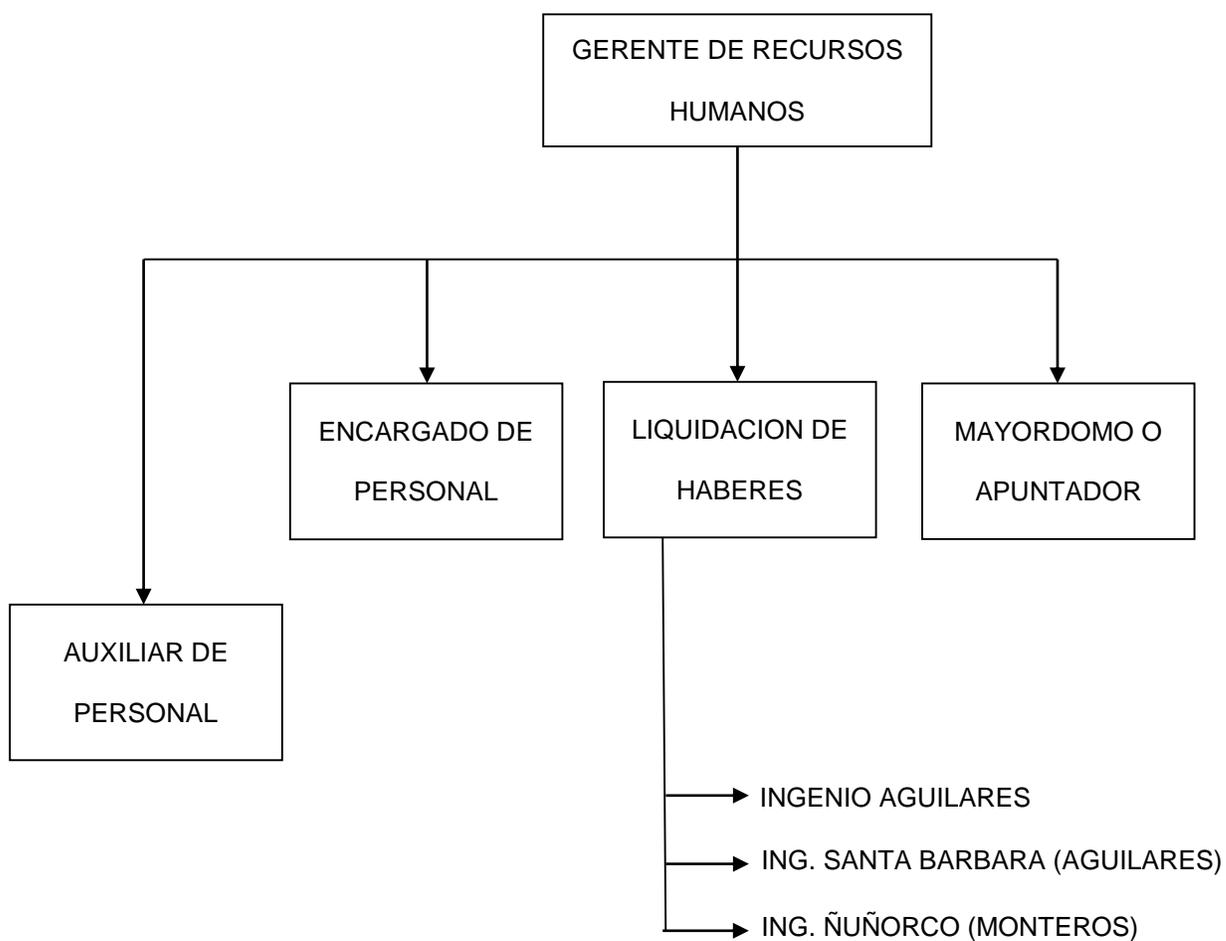
Expone el tipo de sistemas contables utilizados, el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía.

Las descripciones de puestos específicas sirven para otros propósitos:

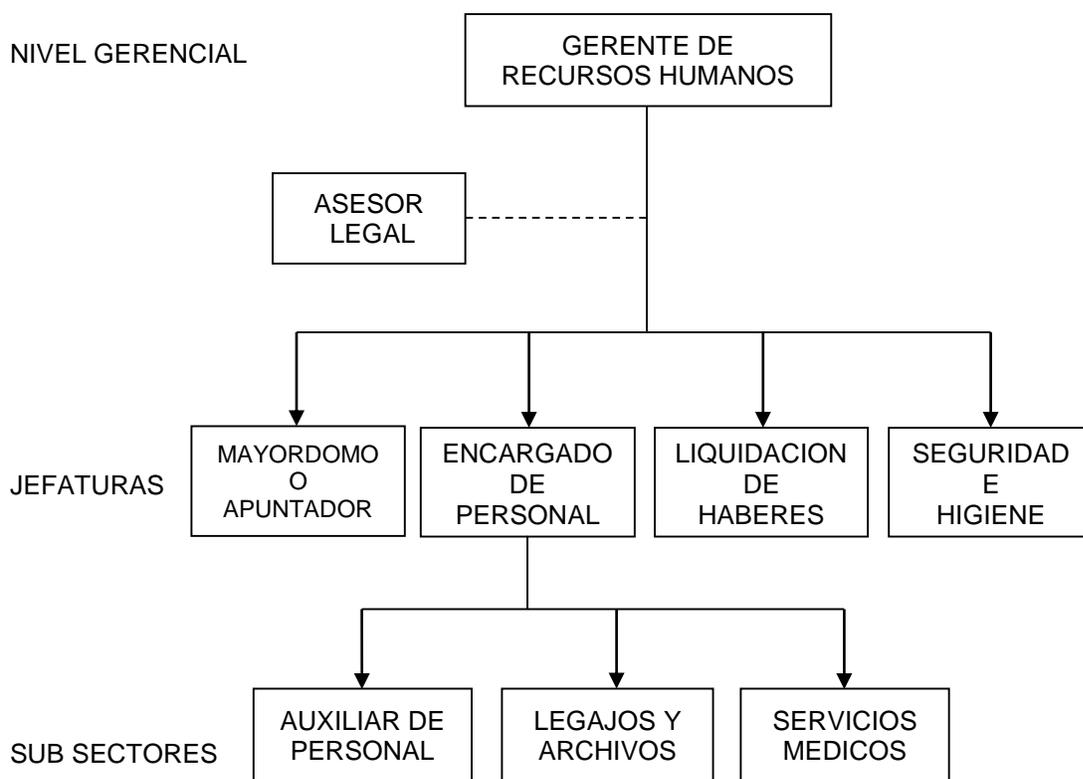
- Análisis precisos de puestos.
- Evaluación de puestos (para gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama.

El Departamento de Recursos Humanos del Ingenio Santa Bárbara, empresa objeto de investigación, no cuenta con un análisis descriptivo formal de sus puestos de trabajo, (tampoco en su Departamento Producción, donde están basados según las etapas del proceso productivo), solo cuentan con análisis informales de las funciones internas que desempeña su personal de Recursos Humanos, a partir de las cuales, se puede inferir el siguiente organigrama del Departamento.

ORGANIGRAMA IMPLÍCITO DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA OBJETO DE ANALISIS



ORGANIGRAMA DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS CORREGIDO  
PROPUESTO POR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



El desarrollo de las funciones contenidas en el organigrama propuesto, son presentadas en el Capítulo siguiente.

#### 4.- Aspectos Demográficos del Dpto. de RRHH

Independientemente de la tasa de desempleo, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a la organización, empleados de otras compañías.

A largo plazo el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo. El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afecten en forma profunda el futuro de una compañía.

- Actitudes de la comunidad: El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella, o que consideren en la zona, cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.
- Aspectos demográficos: Los cambios que experimenta la población de una ciudad, región o de todo un país son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles, dentro de cierto margen.

La planeación de recursos humanos, permitirá identificar la visión de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual se detectarán cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo.

La comunidad mantiene una relación muy estrecha con el Ingenio, no solo por el mercado de trabajo que obtiene, sino también por todos los servicios y funciones que el Ingenio les brinda a ellos como ser: Club Socia

Social Deportivo Santa Bárbara, Jardín Maternal, Mutual Sociedad de Socorros Mutuo, Instituto Técnico La República, entre otros.

La comunidad continúa dispuesta a ofrecer su fuerza laboral al Ingenio, dándole prioridad en su lista de opciones.

Con el paso de los años, la calidad de los recursos humanos fue evolucionando desde los trabajadores no calificados hacia los trabajadores con título secundario completo y calificados, buscando optimizar el desempeño en todos sus procesos.

Actualmente, los alumnos del Instituto Técnico La República realizan sus prácticas guiadas por sus profesores en el Ingenio, teniendo la posibilidad de ser convocados a trabajar en períodos futuros y el Ingenio los sumará a su planta laboral en función al desempeño mostrado en dichas prácticas.

## CAPÍTULO IV

### Procedimiento y Control Interno

**Sumario:** 1.- Definición e Importancia de Control Interno. 2.- Objetivos de Control Interno. 3.- Manual de Funciones: Definición. Importancia. Ventajas. Propuestas. 4.- Manual de Procedimientos: Definición. Importancia. Ventajas. Propuestas.

#### 1.- Definición e Importancia de Control Interno

El denominado Informe COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadores) define al Control Interno como:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas aplicables.

El mismo trabajo considera que el control interno consta de cinco (5) componentes relacionados:

- a) El **entorno de control**, dentro del cual se incluyen la integridad, los valores éticos y la profesionalidad del personal.
- b) La actividad de **evaluación de los riesgos**, que conlleva el establecimiento de mecanismos para su identificación, análisis y tratamiento;
- c) Las **actividades de control**, que influyen el establecimiento y la ejecución de políticas y procedimientos que ayuden a obtener una seguridad razonable de que se llevan a cabo las actividades necesarias para afrontar los riesgos existentes respecto de la consecución de los objetivos de la entidad;
- d) Las actividades de **información y comunicación**, que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida por el desarrollo, la gestión y el control de sus operaciones;
- e) Las actividades de **supervisión**, que permitan introducir las modificaciones pertinentes cuando se lo considere oportuno, permitiendo así que el sistema reaccione y cambie de acuerdo con las circunstancias.

Importancia del control interno:

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

## 2.- Objetivos de Control Interno

Los objetivos de control interno son los siguientes:

- **Suficiencia y confiabilidad de la información financiera:** La información financiera tendrá utilidad para la gerencia si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad, (ejemplo: conciliar diariamente las planillas de los sectores con el sistema).
- **Efectividad y eficiencia de las operaciones:** Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan con un mínimo esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración (ejemplo: el establecimiento de un sistema de incentivos a la producción).
- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** Las actividades que emprenda la dirección debe estar enmarcada dentro de las disposiciones legales y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ella como propias.

Respecto al control interno en el Dpto. bajo análisis, si bien no están formalizados, se realizan controles contables y financieros permanentemente desde el Dpto. Auditoría, ubicado en la ciudad de Monteros, quienes están en línea con el sistema de gestión; éstos controlan todas las operaciones relacionadas con las registraciones de todas las operaciones y su incidencia contable y financiera.

El resto de las actividades operativas desarrolladas en el área, están bajo el ámbito de las normas de control impulsados por el Gerente del Dpto., que si bien tampoco están formalizadas, se realizan cotidianamente por los vínculos existentes entre los sectores del Dpto.

Del relevamiento de información surgen normas implícitas de control disciplinario tales como: no ingresar a la planta alcoholizado ni con accesorio (aros), no desempeñar sus tareas en el puesto de trabajo con celular, entre otras, bajo pena de suspensión o llamado de atención según la situación particular.

### 3.- Manual de Funciones: Definición – Importancia – Ventajas – Propuestas

#### Definición de Manual de Funciones:

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los supervisores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Importancia:

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carreras y otros. El Manual de Funciones debe estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas.

Ventajas del Manual de Funciones:

- ❖ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- ❖ No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad.
- ❖ Es claro y sencillo.
- ❖ Útil en toda organización.
- ❖ La disciplina es fácil de mantener.

La empresa en la actualidad no cuenta con un Manual de Funciones, por lo tanto, en el desarrollo de este trabajo presentaremos los puntos más sobresalientes de un Manual de Funciones vinculado al organigrama propuesto en el Capítulo III por el presente trabajo.

Gerente de RRHH:

- Formular y proponer las políticas de reclutamiento, capacitación y promoción de los RRHH.
- Garantizar el cumplimiento de las metas establecidas respecto al desempeño, seguridad del personal y productividad.
- Elaborar el Presupuesto Financiero de su área, garantizar su cumplimiento y participar en la elaboración de los programas referidos al personal en un período determinado.
- Establecer la metodología para el planeamiento de la gestión integral de RRHH en la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres, entre otros.
- Representar a la Empresa en todos los temas vinculados al Gremio.
- Elaborar el reporte de RRHH y control de presupuesto mensual para la Gerencia General.
- Ser el nexo en todos los temas vinculados con contratistas y personal de terceras empresas.

Asesor Legal:

- Asesorar, planificar y elaborar parámetros legales para la contratación del personal en todas sus modalidades, casos de accidentes graves de trabajo, por despidos o renunciaciones del personal y cualquier otra situación relacionada con el área legal como retribuciones extraordinarias, actualizaciones legales, impositivas, entre otras, vinculadas a las áreas de RRHH.

Encargado de Personal:

- Anticiparse a las necesidades de empleados para cualquier sector con el fin de solventar inquietudes o insuficiencias.
- Elaboración y seguimiento del reclutamiento y selección tanto para el personal transitorio como contratado.
- Elaboración y seguimiento de los contratos de trabajo y renovación.
- Supervisar de manera permanente la situación laboral de cada área, según la época del año y la modalidad de contratación para la elaboración de los respectivos comunicados de vacaciones.
- Determina a través del estudio de los expedientes, la antigüedad o tiempo de servicio del trabajador.

Mayordomo o Apuntador:

- Efectuar el control de asistencias, faltas de puntualidad, cumplimiento de horarios, ausencias por enfermedad, licencias, medidas disciplinarias y demás situaciones que se presenten, cumplimentando todos sus requisitos en el formulario que corresponda.

- Efectuar el registro de las novedades que correspondan en el sistema de gestión como base para las funciones de los otros sectores, como ser, Liquidación de Sueldos.
- Recepcionar las solicitudes de carpeta médica del personal.
- Asistir a la Gerencia en todo lo referido a la asistencia del personal.

#### Sección de Liquidación de Haberes:

- Mantenerse actualizados respecto de la legislación laboral y previsional referida a la liquidación.
- Entender en la correcta liquidación y pago de haberes del personal y demás beneficios personales que correspondan de conformidad a las disposiciones vigentes y normas internas de la Organización.
- Realizar el control de los recibos de sueldo con su Planilla de Pre liquidación y Libro de Registro Único y su correspondiente archivo por fecha.

#### Sección Legajos y Archivos:

- Mantener los archivos y legajos del personal en forma actualizada, sobre la base de la documentación y antecedentes relativos a cada uno de los empleados.
- Controlar y requerir del personal la permanente actualización de la documentación.
- Dirigir, coordinar y asesorar sobre las actividades relacionadas a los legajos personales y la base de datos correspondiente, como también el sistema de información de altas y bajas del personal y de gestión.

#### Auxiliar de Personal:

- Definir estándares en tareas de apoyo a los demás sectores y al Gerente del Dpto. respetando los objetivos establecidos por la Gerencia.
- Preparar y digitar informes mensuales del personal por secciones productivas, por calificaciones, sueldos, no remunerativo, premios y otros.
- Recibir, registrar en el sistema y dar seguimiento a los contratos, altas tempranas en AFIP, planillas de días trabajados por personal en todas sus modalidades de contratación, planilla de horas adeudadas y sanciones al personal.
- Recibir las necesidades de personal planificadas por cada sector productivo; análisis y elaboración de cuadros comparativos por periodos especificados y elevarlos a la Gerencia.
- Recibir las planillas de evaluación del personal de los distintos sectores con el objetivo de adjuntarlos en la validación de los contratos de trabajo e ingresarlas en el sistema.

#### Higiene y Seguridad:

- Formular políticas y programas tendientes a lograr un mayor nivel de seguridad en el puesto de trabajo.
- Destacar los eventos erróneos que surjan como consecuencia de imprevistos en el trabajo.
- Asesorar técnicamente a cada sector productivo en cuanto a la implementación de programas de seguridad e higiene.

- Dirigir los programas de adiestramiento en materia de seguridad en el puesto de trabajo.
- Coordinar el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- Investigar accidentes de trabajos, determinando sus causas y análisis de medidas correctivas.
- Elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.

#### Servicios Médicos:

- Planificar, organizar y ejecutar análisis y diagnósticos profesionales en el campo de la medicina del trabajo.
- Establecer políticas y procedimientos conjuntamente con el Sector de Higiene y Seguridad y con el Sector Mayordomo, tanto para los accidentes de trabajo como para los ausentes por enfermedad.
- Elaborar y promulgar las políticas, normas y procedimientos para los servicios médicos de la empresa.
- Evaluar las necesidades de medicamentos, equipos y materiales para los servicios médicos y elaborar el plan anual de compras.
- Brindar criterios de valoración médica de trabajadores en casos de reubicaciones por motivos de salud.
- Ejecutar labores administrativas que se deriven de sus funciones.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgos, siniestros y accidentes que se presenten en la empresa.
- Cumplimentar los formularios necesarios a fin de mantener actualizado el sistema de gestión.

4.- Manual de procedimientos: Definición - Importancia - Ventajas - Propuestas

Definición de Manual de Procedimientos:

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipos de oficina a utilizar cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. También el manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

Importancia:

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son los puntos de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren

para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Ventajas del Manual de Procedimientos:

- ❖ Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- ❖ Auxilian en la inducción al puesto.
- ❖ Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ❖ Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- ❖ Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- ❖ Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- ❖ Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- ❖ Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- ❖ Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- ❖ Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- ❖ Son guías del trabajo a ejecutar.

La empresa no posee manuales de procedimientos formalizados; éstos se realizan implícitamente guiados por formularios y por las aptitudes del sistema de gestión quien va indicando los procedimientos de acuerdo a los requerimientos de información para completar el sistema.

En el presente trabajo proponemos algunos procedimientos importantes en toda gestión de RRHH.

Manual de Procedimiento de Alta de Personal:

El Gerente del Departamento de Recursos Humanos, luego de tomar la decisión de aprobar el ingreso de nuevo personal solicitado por los Supervisores de los distintos Sectores Productivos (reflejado en los Cuadros Comparativos de Personal en sus dos (2) versiones), remitirá el requerimiento de personal vacante al Auxiliar de Personal.

También dará aviso al Sector Mayordomía, para que facilite una Ficha de Postulante en la que el aspirante deberá completar, firmar y adjuntar la documentación que debe entregar a la empresa:

1. Fotocopia de DNI del titular y del grupo familiar (primera y segunda hoja, con domicilio actualizado);
2. Constancia de CUIL del titular y del grupo familiar;
3. Fotocopia de Acta de Matrimonio;
4. Fotocopia de Acta de Nacimiento de los hijos.

El Auxiliar de Personal, por su parte, completará una Ficha de Ingreso con todos los datos del obrero o empleado (asignación de número de legajo, sección asignada, fecha de ingreso, domicilio, nómina de los hijos, etc.)

Una vez que el empleado haya reunido toda la documentación solicitada, el Auxiliar de Personal procederá a realizar la formalización del contrato (previa aprobación de los exámenes pre ocupacionales presentados por el Sector Medicina Laboral), ingresará al sistema de gestión para dar el alta al empleado en dicho sistema y luego con clave fiscal en página de AFIP se procederá a generar el Alta Temprana según normativas vigentes; completará los datos para el seguro de vida colectivo obligatorio detallando el benefi-

ciario y finalmente el empleado firmará toda la documentación correspondiente en cada una de sus hojas.

Por último, remitirá toda la documentación al Sector Legajos y Archivos para la asignación de su número de legajo y posterior archivo en forma alfabética.

#### Manual de Procedimiento de Liquidación de Haberes:

Este procedimiento se aplica tanto para los empleados que están sujetos a la modalidad de liquidación de haberes mensual, como así también para aquellos empleados sujetos a la modalidad de liquidación quincenal.

Previamente a este procedimiento, pueden desarrollarse ciertas actividades de control y evaluación de riesgos inherentes, a efectos de facilitar la advertencia de errores y evitar la comisión de fraudes, como los resultantes de:

- La inclusión, dentro de la nómina del personal, de empleados ficticios o ya desvinculados como contratados o temporales, para quedarse con las remuneraciones liquidadas a ellos.
- La apropiación indebida de remuneraciones que los beneficiarios no han reclamado.
- La liquidación de haberes en exceso de lo correspondiente a determinados empleados (cómplices en la maniobra).
- El redondeo hacia debajo de todos los importes a pagar y el desvío de las diferencias (que no afectan el total a pagar) a favor del programador o del liquidador en el sistema.

Los primeros días del mes (en el caso de empleados sujetos a liquidación mensual de haberes) o luego de finalizada la quincena (en el caso de empleados sujetos a la liquidación quincenal), el encargado del Sector de Liquidación de Haberes, basándose en el parte de novedades procesadas por el Sector Mayordomía (responsable de actualizar permanentemente en el sistema de gestión los días trabajados, control de ausencias y tardanzas, etc.); ingresará al sistema de gestión y teniendo en cuenta las actualizaciones sobre:

1. Normas jurídicas aplicables para la relación laboral (LCT, CCT, disposiciones de los organismos de control, etc.);
2. Organismos de control vinculados con la relación y otros (MTESS, ANSES, AFIP, Sindicatos, Obra Sociales, ART, Bancos, etc.);
3. Determinación de los aportes y contribuciones de cada trabajador en particular y de la empresa;
4. Identificación de conceptos remunerativos y no remunerativos, deducciones y control del premio al presentismo;

Procederá a confeccionar la Planilla de Pre Liquidación Mensual/Quincenal de haberes mediante la herramienta tecnológica de un sistema de liquidación de haberes llamado "BOLATTI" e imprime el parte de novedades para su archivo en forma cronológica.

Esta Planilla será elevada al Gerente del Departamento para su control, autorización y afectación al presupuesto financiero; en caso de detectar alguna inconsistencia no la autorizará y será devuelta por el mismo para su reformulación.

Luego de recibir la autorización del Gerente, el Sector de Liquidación de Haberes emitirá la liquidación definitiva con sus correspondientes recibos por duplicado, el Libro Registro Único de Remuneraciones (el cual

será remitido al organismo de control para su rúbrica) y un Listado de Remuneraciones.

Los recibos son enviados al Gerente del Depto. para su firma. Debido a la cantidad de empleados, la firma operativa de cada recibo consume tiempo al Gerente. A efectos de obtener mayor eficiencia proponemos firma digitalizada en los recibos.

Una vez que los recibos de sueldo han sido firmados, el Mayordomo hará entrega de los mismos a los empleados, solicitándoles que firmen en conformidad. El empleado retiene el original del recibo firmado por el Gerente del Depto., y el duplicado del recibo firmado por el empleado se archiva en forma cronológica y por número de legajo.

El listado de remuneraciones servirá de base para la confección de la nota dirigida al banco, para que se debite de la cuenta de la compañía.

Manual de Procedimiento de Circuito de Autorización y Compensación de Horas Extras:

El supervisor de cada sector determinará la necesidad que el trabajador labore en Horas Extraordinarias y completará en forma previa una “Solicitud de Autorización de Horas Extras” en el sistema informático.

El Sector Mayordomía o Apuntador recibe vía sistema, la solicitud generada desde el sector productivo demandante e imprimirá el Formulario de “Autorización de Horas Extras” en un solo formato y será completado de forma manual con los siguientes datos: fecha y cantidad de horas solicitadas, sector de trabajo a realizar, número del responsable o solicitante, detalle del trabajo y finalmente el nombre de quien realizará la tarea. El supervisor de cada área coloca el visto bueno de fábrica en el formulario. Por último, el mayordomo verificará que la información esté conforme y conservará el formulario manual en archivo transitorio por fecha y también lo reflejará en el sistema.

La empresa encargada de la vigilancia, a través del sistema informático, toma conocimiento del personal que ingresará o permanecerá en las instalaciones de la empresa para la realización de horas extraordinarias, según lo autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos.

El empleado ejecutará el trabajo en las horas extras autorizadas y registrará su asistencia en el sistema de marcación electrónica de control de asistencia de la empresa.

El Mayordomo, dentro de las 24 horas de realizado el trabajo en horas extraordinarias validará en el sistema informático el Formulario de Autorización de Horas Extras con los datos exactos de las horas extras realizadas.

El Mayordomo emite el formulario que deberá estar firmado por el trabajador, por el supervisor y por quien tomo nota del tarjado (mayordomo). Una vez firmado por el empleado se archivará en su legajo.

El supervisor determinará con el trabajador, la fecha del descanso compensatorio y lo comunicará al Sector Recursos Humanos para su efectivización.

El Sector de Recursos Humanos verifica que el registro en el sistema informático de control de asistencia coincida con lo autorizado en el formulario de "Autorización de Horas Extras", confirmando las horas efectivamente trabajadas de acuerdo al registro de asistencia efectuado por el trabajador, verificando que la compensación sea realizada de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa para tal fin.

El empleado presentará una "Solicitud para Compensar" en determinado día y en un horario específico las horas extras trabajadas con anterioridad. La misma requerirá la firma del operario y el visto bueno del encar-

gado de sección. Finalmente será el Gerente de Recursos Humanos quien pondrá la firma autorizante.

Una vez firmada por el empleado la misma será archivada en su legajo personal.

## CONCLUSIÓN

Este Ingenio es un integrante principal en el contexto social y laboral en la Región, el soporte económico de la sociedad, y aunque la Empresa adopte nuevas tecnologías, ésta no garantizará su existencia, sólo será el factor humano el que brindará lo mejor de sí, para garantizar su supervivencia, su éxito o su desaparición.

Esta Empresa, en la actualidad, viene desarrollando funciones en la Administración de los Recursos Humanos que requieren del componente tecnológico (Sistema de Gestión) en el manejo de sus procesos o procedimientos, donde el sistema está parametrizado de acuerdo a la estructura y estrategia del Dpto., lo que no implica una correcta estructuración de sus funciones (cuando es habitual encontrarse con empresas que erróneamente, ejecutan sus procesos de trabajo y estructuras bajo lineamientos o criterios del sistema).

El presente trabajo documenta la acción organizada para dar cumplimiento a la misión del Dpto. de Recursos Humanos en una empresa que no tiene formalizaciones escritas de sus objetivos, funciones ni procesos. Intenta también promover una estructura organizativa, división del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación y algunos procedimientos claves para los resultados que planean conseguir, aportando el conocimiento, estandarización y evaluación de las funciones de Recursos Humanos, para

mejorar la calidad y eficiencia de las funciones y servicios que brinda este Departamento.

Esperamos que este trabajo sea de utilidad y de consulta para garantizar la estabilidad de las instrucciones que demostraron su eficacia, pero también para cambiar aquellas que es necesario modificar y formalizar.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) Especial:

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8º Edición, Ediciones Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, (México, 2007).

El Área de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill, en internet: [www.mcgraw-hill.es](http://www.mcgraw-hill.es), (Marzo, 2015).

SCHIEL, Eduardo O. y OROZCO, Néstor R., Gestión de Personal: Aspectos Legales, Técnicos y Organizacionales, 4º Edición, Editorial Aplicación Tributaria S.A., (Buenos Aires, 2011).

### b) Otras Publicaciones:

ANDRADE, Simón, Diccionario de Economía, s.d.

Convenio Colectivo de Trabajo, N° 12/88 (b.o.)

FERREL y otros, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, s.d.

FLEITMAN, Jack, Negocios Exitosos, s.d.

FRANKLIN, Enrique B., Organización de Empresas, s.d.

HERNANDEZ, Sergio, Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa. Origen, Evolución y Vanguardia, 4º Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (Corea, 2006).

Ley de Contrato de Trabajo, N° 20.744 (b.o. 27/09/1974)

Ley de Riesgo de Trabajo, N° 24.557 (b.o. 03/10/1995) con las modificaciones introducidas por ley N° 26.773/12.

TAIRE, Marcos, El Último Grito: 1974: Crónica de la Huelga de los Obreros Tucumanos de la FOTIA, Ediciones Del Pago Chino, (Buenos Aires, 2008).

## ÍNDICE

Resumen Gestión de Recursos Humanos en Azucarera Juan M. Terán S.A. - Ingenio Santa Bárbara.....	1
PRÓLOGO .....	2

### CAPÍTULO I

#### Introducción e Historia de Azucarera Juan M. Terán – Ingenio Santa Bárbara

1.- Ingenio Santa Bárbara – Historia – Antigüedad – Actividades Económicas que desarrolla .....	3
2.- Ubicación – Extensión – Centro base en el Ingenio.....	4
3.- Evolución de la Gestión de Recursos Humanos: Nacimiento del Dpto., cómo fue antes de formalizar el Dpto. RRHH en la historia.....	5
4.- Desarrollo del Dpto. a lo largo de los años en el Ingenio Santa Bárbara. Estructura – sectores cuando se creó.....	6
5.- Importancia del Dpto. en el Ingenio Santa Bárbara .....	7

### CAPÍTULO II

#### Análisis de las Funciones de RRHH

1.- Introducción .....	8
2.- Función Empleo .....	9
3.- Función Administración del Personal .....	15
4.- Función Retribución .....	29

5.- Función Capacitación y Desarrollo .....	35
6.- Función Relaciones Laborales .....	42
7.- Función Servicios Sociales.....	46

### CAPÍTULO III

#### Organización del Departamento de RRHH

1.- Definición e importancia de un Organigrama. Ventajas y desventajas .....	50
2.- Distintas formas de organización: organigrama. Estructura.....	54
3.- Descripción de los puestos de trabajos. Evaluación del personal .....	57
4.- Aspectos Demográficos del Dpto. de RRHH.....	62

### CAPÍTULO IV

#### Procedimiento y Control Interno<sup>64</sup>

1.- Definición e Importancia de Control Interno .....	64
2.- Objetivos de Control Interno .....	66
3.- Manual de Funciones: Definición – Importancia – Ventajas – Propuestas .....	67
4.- Manual de procedimientos: Definición - Importancia - Ventajas - Propuestas .....	74

CONCLUSIÓN .....	82
------------------	----

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO .....	84
----------------------------	----

ÍNDICE .....	86
--------------	----