



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

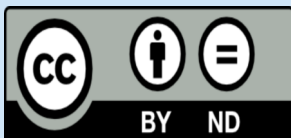
Bernal, Ailen Agustina

Plan Anual de Capacitación para Pyme Gastronómica ubicada en Florencio Varela

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución – Sin obra derivada 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad
Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Bernal, A. A. (2023). Plan Anual de Capacitación para Pyme Gastronómica ubicada en Florencio Varela
[Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3190>



Instituto de Ciencias Sociales y
Administración
Trabajo Integrador Final
“Plan Anual de Capacitación para
Pyme Gastronómica ubicada en
Florencio Varela”

Período 2022-2024

PRESENTADA

POR

BERNAL AILEN AGUSTINA

Correo Electrónico: Bernalailenagustina@gmail.com

Directora: BACCHETTA Cecilia

Co-directora: NELLY Balbuena

Índice General	
Resumen _____	1
Introducción _____	2
Metodología _____	3
Capítulo I: Presentación de la organización	
<i>1.1 Naturaleza de la organización</i> _____	4
<i>1.2 Misión, Visión y Objetivos de la organización</i> _____	5
<i>1.3 Actores intervinientes</i> _____	6
Capítulo II: Normativas y leyes	
<i>2.1 Marco Normativo General</i> _____	8
<i>2.2 Marco Normativo Local</i>	
<i>2.3 Categorización según los empleados</i>	
Capítulo III Marco Conceptual	
<i>3.1 Capacitación según diferentes autores</i> _____	11
<i>3.2 Descriptivos de Puestos</i> _____	13
<i>3.3 Capacitación en Pymes</i> _____	14
Parte II	
Capítulo IV: Diagnostico organizacional	
<i>4.1 Herramientas</i> _____	17
<i>4.1.1 Detección de Necesidades de Capacitación en la PyMe</i> _____	17
<i>4.1.2 Entrevistas</i> _____	18
<i>4.2 Presentación y Análisis del Diagnóstico Organizacional</i> _____	20
<i>4.3 Conclusiones y resultados. Propuesta de Política de Capacitación</i> _____	21
Capítulo V: Diseño PAC para Pyme Gastronómica ubicada en Florencio Varela	
<i>5.1 Plan anual de capacitación</i> . _____	23
<i>5.1.1 Necesidades detectadas</i> _____	24
<i>5.1.2 Resumen de las necesidades de capacitación</i> _____	25
<i>5.2 Programas, cursos y talleres</i> _____	28
<i>5.3 Cronograma de actividades</i> _____	30

<i>5.4 Estimación de costos</i>	31
<i>5.5 Evaluación de resultados de la capacitación</i>	31
Reflexiones Finales	33
Bibliografía	35
Anexos	
<i>Anexo I: Descripción del Puesto</i>	37
<i>Anexo II: Guía de Entrevista</i>	43
<i>Anexo III: Reglamento del Personal</i>	46
<i>Anexo IV: Plan de Inducción</i>	52
<i>Anexo V: Detección de Necesidades</i>	54

Plan Anual de Capacitación 2022- 2024

Pyme ubicada en Florencio Varela

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un Plan Anual de Capacitación, para una organización gastronómica ubicada en Florencio Varela. Se realizará un diagnóstico organizacional para identificar las necesidades de capacitación. Se utilizará la investigación cualitativa obteniendo información directa con los dueños de la organización mediante entrevistas y preguntas concretas sobre las problemáticas específicas con el fin de diseñar capacitaciones acordes a la organización. La misma está compuesta actualmente por 10 colaboradores y 9 colaboradoras. Se inició con la tarea de recolección de datos en el año 2022 y durante el 2023, para proponer un Plan Anual de Capacitación para el 2024.

En este trabajo puse en práctica lo aprendido durante los 5 (cinco) años cursados en la Universidad, específicamente en las materias de: Administración de Personal, Gestión y Capacitación de Recursos Humanos, Derecho del Trabajo y Legislación Laboral, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Psicología Laboral.

Palabras claves: Plan Anual de Capacitación - Descriptivos de Puestos - Pyme gastronómica

Introducción

Desde hace décadas que los ciudadanos/as convivimos entre nosotros mismos, necesitamos relacionarnos permanentemente para satisfacer las necesidades básicas para lograr metas y objetivos básicos. Según Potter (et.al 1975) las organizaciones están compuesta por individuos o grupos en vista a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas, con una cierta continuidad a través del tiempo.

En esta organización veremos como también utilizaré el término *gestión de personal*, ya que, actualmente existe un *staff*¹ denominado Recursos Humanos, que se centra en el reclutamiento, selección y formación del personal ayudando a llevar a la organización a un nivel superior, debido a que antes de su llegada, dicha empresa no tenía un orden en las tareas mencionadas.

La metodología en la que avanzará este trabajo es cualitativa descriptiva, dado que, utilizare recolección de datos mediante entrevistas presenciales a los dueños de establecimientos, encargados y staff de recursos humanos.

Objetivo General:

- Diseñar un plan anual de capacitación para una empresa gastronómica ubicada en Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Objetivos Específicos:

- Conocer y describir la naturaleza de la organización
- Conocer y enumerar los descriptivos de puestos de la organización
- Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Analizar las necesidades de capacitación y Diseñar un PAC.

¹ <https://definicion.de/staff/>

Capítulo I: Presentación de la Organización

1.1 Naturaleza de la Organización

Nuestro caso de estudios avanza sobre una organización gastronómica (desde adelante la nombraremos como Cocinando Deseos+1²) ubicada en el Conurbano Sur del partido Florencio Varela, el municipio cuenta con 517.082 habitantes según el Censo del 2021 con un total de 1.431 empresas, donde una de ellas es C.D+1 (2015 – actualidad) dedicada a las hamburguesas y papas fritas, pizzas y panadería cafetería 3 (tres) sectores principales de la organización – cocina y producción, atención al cliente y reparto.

Cocinando Deseos+1 se caracteriza por ser una de las hamburguesas más destacadas de la localidad y por la diferenciación de las pizzas. No se trata de la clásica comida de 8 (ocho) porciones, sino que, el cortado es en 6 (seis) partes³. Fue creada en 2015 entre dos amigos, los cuales hoy son dueños de la PyME. Sus comienzos fueron en la casa de la mamá de uno de ellos elaborando empanadas y los clientes pasaban a retirarlos. El nombre “*Cocinando Deseos+1*” se debe a que el cliente comprando 1 docena (12) de empanadas, se llevaba de regalo 1 empanada más de distinto gusto como sorpresa, donde ese gusto cambiaba todas las semanas ya que los dueños iban incorporando sabores a su carta.

Luego de un año lograron alquilar un pequeño comercio en el centro de Florencio Varela donde también el espacio solamente permitía retirar el pedido, sumando *delivery*⁴ por parte de la casa. El siguiente año se trasladan a un establecimiento de dos pisos en el que tenían acceso a poder comer dentro del salón, agrandar su carta de comida, brindar el servicio de comidas

² El nombre de la organización es ficticio, ya que según Meo (2010) para lograr el anonimato, las ubicaciones de los individuos y lugares, y las identidades de los sujetos, los grupos e instituciones deben protegerse tanto en los resultados publicados como en la forma en que se recolecta y archiva el material empírico.

³ Información extraída de la Organización

⁴ <https://definicion.de/delivery/>

rápidas y por sobre, el punto más importante para nosotros, sumar empleados su organización.

1.2 Misión y Visión de la Organización:

Taylor (2010) explica que la *misión* es el elemento que le da razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferente.

Considerado por Philip G. y Gary. A (2004) es “como un importante elemento de la planificación estratégica”. La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Misión de C.D+1: Distinción de otros restaurantes: Diferenciación en la pizza (6 porciones), viernes y sábados “especial novios”, armado de picada a elección y gusto del cliente, *happy hour*⁵ entre las 18 hs y 22 hs de lunes a viernes. Sábados, domingos y feriados entre las 16 hs y las 20 hs.

Misión de C.D+1:

- Elaboración de hamburguesas, pizzas y panadería
- Razón de ser: satisfacer y atraer clientes
- Público: Familia y amigos, desde 0 a 99 años. Viernes y sábados especial “me declaro a mi enamorado/a” con un 10% de descuento en efectivo y dos pintas de regalo
- Necesidad organizacional: distintas situaciones problemáticas que se muestran en los sectores de cocina y producción; y atención al cliente y reparto. La empresa se sostiene de tres áreas: *Cocina y producción- Salón y atención al cliente y reparto.*

⁵ Hora Feliz: Bebida alcohólica a mitad de precio por ciertas horas pautadas por la organización

- Zona geográfica: Zona sur (Fcio Varela). OBJETIVO: Expandirse por toda zona sur (Quilmes, Berazategui, Avellaneda, Lanús y Lomas de Zamora) en un plazo de 8 años.

RESUMEN: Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes y ser un espacio de trabajo que permita la realización del personal y el desarrollo de sus colaboradores en el grupo.

Visión de la organización: Para McGraw Hill (2000) es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento”

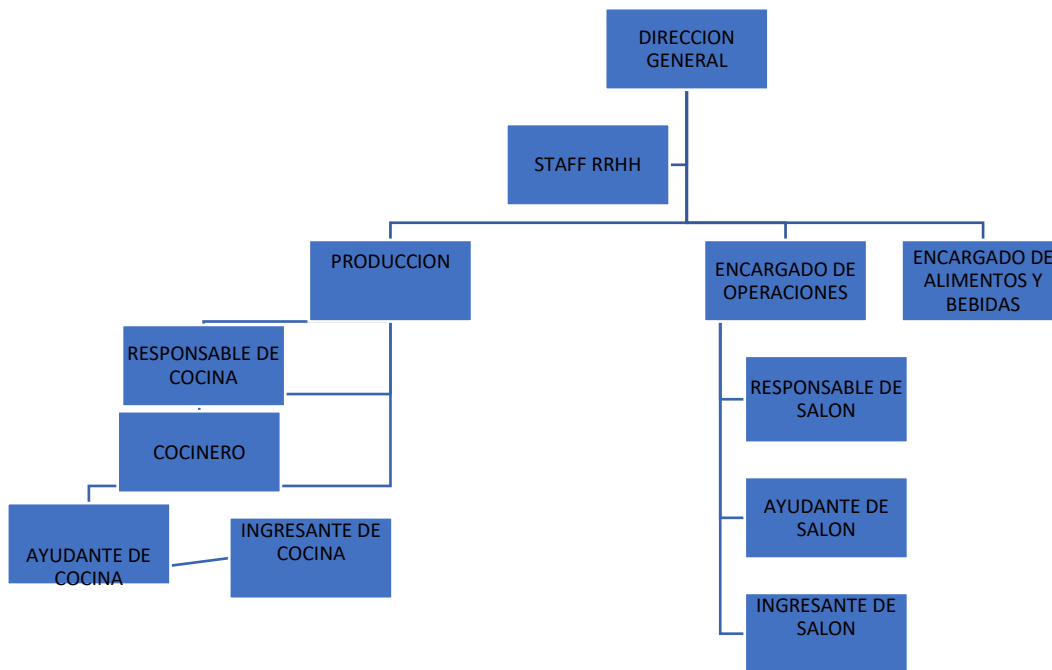
Visión de C.D+1: Abrir las distintas sucursales en Zona Sur donde los 2.347.384 millones de habitantes en las localidades nombradas, conozcan nuestro local. Promover visitas de Capital Federal hacia nuestra zona.

1.3 Actores Intervinientes. Organigrama de la Organización

Jack Fleitman (2000) define el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran a la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

El propósito del organigrama es brindar información acerca de los aspectos principales que conforman la estructura organizacional, posibilitando el entendimiento general de los puestos que conforman a la organización. Existen diferentes tipos de organigrama para cada tipo y razón de las organizaciones, para definir cuál es el ideal para nuestra organización, es importante tener en cuenta las características que posee la misma y adaptarse a las necesidades. El fin del organigrama es que se puede visualizar de fácil entendimiento la estructura de la organización.

A continuación conocemos el organigrama de C.D+1:



Cuadro 1. Fuente: Elaborado por la organización

2.1 Marco Normativo General

El presente Trabajo de Plan Anual de Capacitación se desarrolla en una Pyme ya que no supera las 50 personas dentro de la misma, según la AFIP PYMES⁶ “Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en algunos sectores como; comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en peso no pueden superar los montos establecidos según su categoría⁷”. Se entiende por la Ley N° 24.467 “Ley de Contrato de Trabajo” y sus modificatorias tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo políticas de alcance general a través

⁶ AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos. PYME: Pequeñas y Medianas Empresas

⁷ <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidados de los ya existentes.

La normativa que encuadra la capacitación de dicha organización es la Ley 24.576 que establece la Promoción profesional y la formación en el trabajo, en condiciones igualitarias de acceso y trato será un derecho fundamental para todos los trabajadores y trabajadoras. El empleador implementará acciones de formación profesional y/o capacitación con la participación de los trabajadores y con la asistencia de los organismos competentes al Estado. La capacitación del trabajador se efectuará de acuerdo a los requerimientos del empleador, a las características de las tareas, a las exigencias de la organización del trabajo y a los medios que le provea el empleador para dicha capacitación. La organización sindical que represente a los trabajadores de conformidad a la legislación vigente tendrá derecho a recibir información sobre su evolución de la empresa, sobre innovaciones tecnológicas y organizativas y toda otra que tenga relación con la planificación de acciones de formación y capacitación al profesional. La organización sindical que represente a los trabajadores de conformidad a la legislación vigente ante innovaciones de base tecnológica y organizativa de la empresa, podrá solicitar al empleador la implementación de acciones de formación profesional para la mejor adecuación del personal al nuevo sistema. En el certificado de trabajo que el empleador está obligado a entregar a la extinción del contrato de trabajo deberá constar además de lo prescripto en el artículo 80, la calificación profesional obtenida en el o los puestos de trabajo desempeñados, hubiere o no realizado el trabajador acciones regulares de capacitación. El trabajador tendrá derecho a una cantidad de horas del tiempo total anual del trabajo, de acuerdo a lo que se establezca en el convenio colectivo, para realizar, fuera de su lugar de trabajo actividades de formación y/o capacitación que él juzgue de su propio interés.

La ley 24.557 de Riesgo de Trabajo en los Artículos 19, 20, 21 y 22 también complementan capacitaciones para las distintas áreas y puestos de trabajo,

respecto a la aseguradora y distintos tipos de cursos. En este trabajo se presentarán distintos tipos de capacitaciones que harán referencia a dicha ley.

La ley 19.587 Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo refiere a la protección de la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores; prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos, estimular y desarrollar la prevención de accidentes o enfermedades derivados de la actividad laboral. En especial:

Art° 9. K): Promover la capacitación del personal en materia de higiene y seguridad del trabajo, particularmente en lo relativo a la prevención de los riesgos específicos de las tareas asignadas.

En la presente organización encontramos el equipamiento de cocina profesional, utensilios, lavavajillas, heladeras, congeladores, etc.

El Convenio Colectivo de Trabajo de la organización es el 329/2000 Pasteleros-Servicios Rápidos. En el Convenio 272-96-2019 PASTELERÍAS, artículo N° 14 menciona las capacitaciones que debe tener el reemplazo de un trabajador/a

Art°14: Todo reemplazo de un trabajador de categoría superior debe efectuarse fundado en la capacidad y en la formación, previamente acreditados. Esta capacitación y formación puede recibirla el trabajador con calificación inferior tanto al exterior como al interior de la empresa. El empleador debe posibilitar oportunidades para que el personal del establecimiento se capacite y perfeccione en los oficios de la actividad. Todo trabajador a quien se le ofrezca reemplazar a otro deberá hacerlo con la mayor dedicación de manera de aprovechar la experiencia ofrecida. Todo trabajador que reemplace eficientemente a otro de categoría superior, tendrá derecho, en función de la capacitación adquirida, a partir del sexto día, a percibir el sueldo o jornal equivalente a dicha categoría superior; la remuneración cesará cuando el trabajador reemplazado regresa a su puesto y ocupe el mismo.

La ley N° 18.284 Código Alimentario Argentino (CAG) tiene por objetos declara vigente en todo el territorio nacional las disposiciones contenidas en el CAG, que constituye un reglamento técnico que establece las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos. El código tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, además de velar por más posibilidades de acceso a alimentos que tengan tanto garantía de inocuidad como un valor agregado en calidad.

2.2 Marco Normativo Local

Siguiendo la ficha “*Las Calificaciones laborales y las Estrategias formativas en el Conurbano Sur*” de las autoras Bacchetta, C y Balbuena, N. Se comprende que el Conurbano Sur está compuesto por nueve (9) localidades; una de ellas, Florencio Varela, donde está situada la organización estudiada. La localidad cuenta con 517.082 habitantes, se caracteriza por ser un municipio de industria manufacturera con 1431 empresas. La actividad comercio emplea a un 59,6% del sexo masculino y un 40,4% del sexo femenino.

2.3 Categorización según cantidad de empleados

	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana 1	200	165	125	235	50
Mediana 2	590	535	345	655	215

AS13 cuenta actualmente con 20 colaboradores/as, es decir, podemos clasificar a esta organización en el grupo de *pequeña pyme*.

La Ley 24.476 PyME en el Art° 2 define a las características de las empresas que serán micro, pequeñas y medianas empresas, pudiendo contemplar, cuando así se justificare, las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país y con base en alguno, algunos o todos los atributos de las mismas o sus equivalentes, personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivos, ello sin perjuicio de los dispuesto en el artículo 83 de la presente ley.

Capítulo III: Marco Conceptual

La capacitación laboral es una actividad que se lleva a cabo por parte de la organización, encargándose de preparar y formar a sus empleados/as para el desempeño de una determinada actividad laboral. Es una técnica de formación que consiste en el desarrollo de las habilidades, conocimientos y competencias.

En términos de Blake et al. (2001), la función de las capacitaciones es poner a las personas en condiciones de hacer lo que se necesita que hagan, y si bien es cierto que muchas veces este problema se ha resuelto de manera informal, cada vez es menos posible que esto suceda de forma totalmente satisfactoria. Esperar que esta situación se resuelva por sí sola no es deseable, ni conveniente. En consecuencia, la capacitación es una función intermedia que hace posibles los logros de la organización; es un proceso que apunta a que quienes trabajan lo hagan con excelencia que se requiere.

Gordon (2000), subraya la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial. De tal forma, que en la actualidad, sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la organización, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los

que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

3.1 Capacitación según diferentes autores

La capacitación, según Martha Alles (2004), es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado y evaluable. Un factor primordial que debe ser considerado, es el grado de compromiso del empleado con la empresa, el resultado de este aspecto es el inicio para propiciar cambios comportamentales y organizacionales, evidentes en cada trabajador.

Para poder realizar una capacitación segura y permanente, es necesario, convertir las debilidades que tienen cada integrante en fortalezas puesto que son el sentido de pertenencia que se le da a la organización.

Según Rodríguez (2005) conceptualiza a la capacitación como ayuda a la organización fomentando actitudes de logro en los objetivos, da lugar a que el trabajador interiorice las motivaciones, realizaciones, crecimiento y sus progresos. Fomenta los grupos de trabajo para las comunicaciones entre grupos e individuos.

Blake (2020) considera que estamos frente a una necesidad de capacitación cuando “una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria, por carecer quienes deben hacerlo, de los conocimientos habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel”.

Cairo (1998) menciona que el éxito de un programa de capacitación depende, en gran medida, de la propiedad con que la necesidad a ser satisfecha haya sido identificada, analizada y evaluada; y que, posteriormente, se utilicen los métodos y técnicas más adecuados para satisfacerlo.

Existen distintos tipos de necesidades de capacitación:

- Por discrepancia: Se presenta cuando una tarea o función se está efectuando insatisfactoriamente por carácter de un déficit de

conocimientos y habilidades. El desempeño esperado y el actual de una persona en un puesto de trabajo son una alerta de posibles necesidades de capacitación.

- Por necesidad de cambio: Sucede cuando una tarea o función es modificada de su forma de realización, es decir, el modo de hacer algo.
- Por necesidad de incorporación: Suceden cuando se incorpora una nueva función o tarea desconocida para la persona. También afecta al desempeño futuro de las personas, manifestándose cuando las tareas que se vienen realizando en la organización, se agregan tareas nuevas. (Blake, 2005, p.51)

A raíz de una organización tan joven se considera necesario conocer los diferentes puntos de inflexión y proponer diferentes capacitaciones para todos los individuos que pertenecen a Cd+1.

En esta organización utilizaré capacitaciones por necesidad de discrepancia en el área de cocina y producción para resolver la problemática del armado de las hamburguesas y el gusto único e incomparable, y por el otro, la capacitación por necesidad de incorporación para los ingresantes que serán sumado a la distintas áreas y proponer una capacitación especial por un tiempo determinado para que los mismos obtengan un buen recibimiento en la organización y así lograr mantener un equipo sólido y formado en el pasaje del tiempo. En el caso de capacitación por cambio será cuando un colaborador/a cambio de posición, es decir, asume un nuevo rol dentro de la organización.

Dicha capacitación se presentará en los tres sectores, cada una de ellas estará especializada a la necesidad de cada sector. Para esto es importante tener en cuenta al escritor Abraham Pain (1989) "*Ingeniería de la capacitación*"; para implementar una buena capacitación es considerable ejecutarla como un "cuerpo extraño en la organización" es decir, que no es parte de la organización, el vocabulario específico es la herramienta para poder comprender los problemas, y ser contundente a la hora de dialogar con los trabajadores/as. En esta capacitación

los empleados y las empleadas suelen resistirse a los cambios, por eso, resulta tan importante la forma en que se va a querer transmitir la capacitación.

3.2 Descriptivos de puestos

Para avanzar con un Plan Anual de Capacitación, utilizaremos las herramientas descriptivas de puestos. El autor Chiavenato afirma lo siguiente:

“La descripción del cargo refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol deberá desempeñar el contenido del cargo registrado en la descripción” (Chiavenato, 2001, p. 331).

Cada cargo debe ser específico y particular para diferenciarlos de otros cargos, es decir, puestos específicos. Funciones y tareas, forma de ejecución, métodos y objetivos del cargo. La descripción de cada cargo hace referencia a las responsabilidades de línea y función del staff.

Según Gary Dessler (2009) el análisis de puesto es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en término de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

En conclusión, podemos afirmar que una descripción de puesto contiene de manera detallada los conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener los colaboradores de una organización para ocupar una vacante, enumera las tareas y habilidades necesarias.

El análisis de puesto según Chiavenato (1993) “*es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante*” (p.334). Estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y

condiciones que exige el puesto para poder desempeñar de manera adecuada. Un puesto se define como “una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (p.79)

La descripción del cargo según Chiavenato (2011, cap. 7) se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo que se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, el mismo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo. Enumera las tareas o condiciones que lo conforman y diferencia de los demás cargos y objetivos. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Los Puestos de la organización se pueden enumerar de la siguiente manera:

- Dirección General: Dueños.
- Staff de RRHH: Encargado de administración de personal.
- Responsables de Cocina: Encargados/as.
- Cocinero.
- Ayudante de cocina.
- Ingresante de cocina.
- Responsable de Salón: Encargados/as.
- Ayudante de Salón.
- Ingresante de salón.

3.3 Capacitación en Pymes

La capacitación laboral es un método aplicado por las empresas para que su personal adquiera nuevos conocimientos profesionales, dentro del área en la que se desempeña normalmente o en otras porque se considera que cuenta con las herramientas para asumirlas.

¿Qué es una Unidad Capacitadora (UCAP)? Una institución o un/a profesional con experiencia en el diseño y dictado de ofertas de capacitación, consultoría y/o asistencia técnica para PyMES y las y los emprendedores. Dirigidos a universidades, instituciones de apoyo Pyme y profesionales que sean UCAP, expertos/as en Pyme: técnicos/as y profesionales que deben encontrarse inscriptos y aprobados en la Base de Datos de expertos/as en PyME, personas físicas o jurídicas que dictan capacitaciones

La ley PYME N° 24.467 tiene como objetivo promover el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y consolidación de los ya existentes.

El Artículo N° 2 hace referencia a la Autoridad de Aplicación definir características sobre las empresas que se consideran como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país.

A través de la Resolución 220/2019 la Secretaría de Emprendedores y PyMES del Ministerio de Producción y Trabajo publicó la nueva clasificación para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría PyME.

Para el sector industria se considera una microempresa la que facture en promedio hasta \$21.990.000, y una pequeña hasta \$157.740.000; una mediana tramo 1 hasta \$986.080.000 y una mediana tramo dos hasta \$1.441.090.000. También se incorporan nuevos parámetros como:

- Se agrega la opción de compartir datos a organismos privados, con el objetivo de facilitar el acceso a líneas especiales de financiamiento,

simplificar trámites y propiciar transparencia. Las PyMES que no opten por compartir información no perderán beneficios fiscales comprendidos en el Registro Pyme.

- Se simplifica y se agiliza el trámite de PyMES integrantes de un grupo económico.
- Se unifica el cuerpo normativo PyME con el agrupamiento de las resoluciones PyME de Categorización y de Certificado PyME para facilitar el acceso y gestión.

Las empresas que se ubiquen dentro de estos nuevos parámetros, estarán en condiciones de acceder a los beneficios que brinda la Ley Pyme como medidas de alivio en materia administrativa y fiscal inscribiéndose por internet.

La Municipalidad de Florencio Varela propicia la interacción entre las empresas, generando vínculos y oportunidades de complementación recíproca a través de programas y herramientas que el Municipio brinda desde la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo.

El proyecto de Fomento y Fortalecimiento de Herramientas de Acceso al Crédito MIPYME brinda inversiones a través de operaciones de leasing (plazos de 24, 36, 49 o 61 meses), el monto máximo por beneficiario es de \$75 millones, la tasa de interés es de 24%.

Los Créditos para la Recuperación Productiva- Provincia en Marcha, otorga línea de créditos del Banco Provincia de Buenos Aires para inversión productiva, con bonificación de tasas de interés del Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica. Destinadas a los micros, pequeñas y medianas, para ampliar su capacidad productiva, agregar valor y generar empleo. La línea cuenta con tres opciones de financiamiento:

Inversión general: destinadas a financiar proyectos de inversión en sentido amplio.

Inversión de empresas en Agrupamientos Industriales: financiar proyectos de inversión de empresas radicadas en agrupamientos o que deseen trasladarse a un agrupamiento industrial.

Inversión en proyectos sustentables: destinadas a financiar proyectos de inversión con impacto ambiental.

Capítulo IV: Diagnostico Organizacional

4.1 Herramientas

Una herramienta importante para una organización es la *Descripción de Puesto*, ya que resume las responsabilidades, actividades, calificaciones, habilidades y competencias que una persona necesita para cubrir el puesto laboral en nuestra organización. El establecimiento estudiado no contiene las descripciones de puesto. Es por eso, que se llevó a cabo un modelo de descripción de puesto que se encuentra en el ANEXO 1 (ver).

Este trabajo es realizado con la metodología cualitativa, ya que, se recopiló información por parte del establecimiento, realizado por entrevistas a los y las colaboradores de la organización, también plasmando pequeños párrafos extraídos de la misma. Según Sampieri R. et al (2004) el enfoque cualitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarla. Como así también, mediante la observación de ambos turnos en 2 hs de trabajo por parte de los y las colaboradores.

Una descripción de trabajo eficaz proporciona suficientes detalles para que los y las trabajadores/as determinen si están calificados para el puesto como así también, si tiene afinidad o no con la cultura organizacional.

4.1.1 Detección de Necesidades de Capacitación en la PyME

La Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC) permite conocer las necesidades existentes en una empresa con el fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Cuando hablamos de necesidad de capacitación, nos referimos a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos,

habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reforzar o actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias del puesto. Según Dessler (2004), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Implica mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Por nuestra parte, proponemos distintos tipos de actividades que acompañen a las distintas instancias de capacitación, diferenciándose de las clásicas formas de aplicarlas, es decir, presentando actividades lúdicas que estarán presentadas más adelante. Para la recolección de información, se entrevistó a de los dueños de la empresa, encargados y staff de recursos humanos, los mismos brindaran los indicios de las distintas situaciones problemáticas que se encuentran en el sector de cocina y producción.

4.1.2 Entrevistas

Las entrevistas realizadas se llevaron adelante dentro de la Organización, mediante una cita a cada entrevistado. Para las mismas se utilizó tres temas centrales: Clima laboral, Cultura Organizacional y Comunicación.

A continuación, se visualiza fragmentos de las entrevistas que fueron considerados fundamental para el modelo de capacitación:

En el capítulo anterior los conceptos propuestos refieren a la capacitación como ayuda a la organización fomentando actitudes de logro en los objetivos, da lugar a que el trabajador interiorice las motivaciones, realizaciones, crecimiento y sus progresos. Fomenta los grupos de trabajo para las comunicaciones entre grupos e individuos. Dicho esto, la responsable de salón expresa lo siguiente.

Capacitación

“Considero que las capacitaciones siempre son para mejor, no se bien qué tipo de capacitación necesito. Porque nunca tuve

ninguna acá dentro. Pero siempre que sea para mejorar mi labor y el beneficio de la organización bienvenido sea. Se puede estar mejorando muchas cosas del puesto”.

El clima organizacional según Rodríguez (2005) “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (p. 161). Mencionado esto, el Encargado de Salón manifiesta lo siguiente:

“Hay mucha rotación de personal dentro de la empresa. Como encargado considero que es a causa del disgusto horario que tiene la gastronomía y también a la poca información que se le brinda al ingresante. Quizás espera o imagina que el puesto es de tal manera y termina siendo totalmente distinta”.

Schein E. (2004) define la cultura organizacional como “un conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene sobre sí misma y del entorno”. En base a esto, el Encargado de Cocina afirma:

“Tengo entendido que la organización nació en una casa, los mismos dueños eran quienes elaboraban las empanadas, porque en sus inicios hacían empanadas no sé por qué dejaron de hacerlas y pasaron a las pizzas y hamburguesas. No tengo esa información”.

Según Thompson, I (2008) la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinado para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información, significados que son comprensibles para ambos”. A continuación, los encargados expresan:

“Siento que falta mejor comunicación entre los deliverys, hay mucho ego y

competencias entre compañeros para ver quien entrega más pedidos en una noche pienso que es por la propina, más allá del sueldo, se sabe que la propina es parte de un sueldo para ellos. Pero veo que se atacan entre los mismos compañeros.

Encargado de atención al cliente.

“Hay mucha confianza en la cocina, tiene un diálogo muy confianzudo y a veces pasa el límite y muchas veces se generó discusión por cargadas fuera de tono, que después genera conflictos y mal ambiente laboral”.

Encargado de cocina.

4.2 Presentación y Análisis del Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional (D.O.), según Ávila (2013) es el centro donde se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos involucrados en un cambio, debido a que permite obtener un conocimiento actual de cómo funcionan las organizaciones, con el objetivo de determinar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico.

El D.O. es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización para descubrir los problemas y las oportunidades presentadas, con el fin de corregir y sacar el máximo potencial. Para el mismo se realizó una guía de preguntas con el fin de entrevistar a los y las empleados. Según las entrevistas realizadas hemos detectado que la organización presenta conflictos y dificultades entre los empleados/as del sector de cocina y producción que conlleva a malos entendidos entre ellos mismos; provocando que los pedidos salgan mal hechos o a destiempo.

Por otro lado, la falta de comunicación entre encargados y los empleados de la producción de alimentos lleva a confusiones y mal ambiente de trabajo. El tiempo de retraso de la entrega del pedido provoca malestar en los clientes

llevando los reclamos a los empleados de salón, generando una molestia y enojos entre los mismos compañeros de trabajo.

La falta de trabajo en equipo también juega un rol importante: A la hora de un recién ingresado no todos están dispuestos a acompañarlos, desde el sentido de incorporarlos a las tareas cotidianas, apoyarlos. Sino que sienten una “carga” al tener el trabajo de orientarlos en los primeros pasos.

Por su parte, los autores Jon Katzenbach y Douglas Smith (1993) definen a un equipo como un grupo pequeño de gente con habilidades complementarias quienes están comprometidos a un propósito en común, metas de rendimiento y enfoque por lo cual ellos son mutuamente responsables de rendir cuenta.

Por último, la constante rotación de personal, Según Chiavenato (2009) “es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos”. Dentro de la organización; en el sector de colaboradores, no permite consolidar un equipo a lo largo del tiempo. Es decir, ocurren entre 1 y 2 renuncias en el mes por parte de los/las empleados/as causando brechas en el medio de la semana y perjudicando al ritmo del trabajo de los fines de semanas, ya que es donde la organización tiene más movimiento de servicio. Esto a su vez, genera que el staff de RR.HH. esté continuamente realizando entrevistas para tener la reserva de personal en caso de necesitarlo como urgencia tener una capacitación eficiente y solucionar los inconvenientes encontrados.

Objetivos de nuestro diagnóstico:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

- Evaluar el papel, eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, compromiso y trabajo en equipo.

4.3 Conclusiones y Análisis del Diagnóstico Organizacional. Propuesta de Política de Capacitación

Luego de analizar las entrevistas y respondiendo al objetivo general del presente TIF, Cocinando Deseos, proponemos iniciar con el diseño integral de Capacitación.

Según Pain (1992), la ingeniería de la capacitación tiene un ordenamiento escalonado. Donde la punta de la pirámide contiene la Política de Capacitación, luego el Plan Anual de Capacitación. Siguiendo los Programas y dejando en la base los Talleres y los cursos a dictarse. Toda política de capacitación es parte de un conjunto de políticas organizacionales que orientan objetivos de la actividad en proceso. Al igual que toda política institucional, están alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

Blake (2005) desarrolla una matriz con cuatro tipos posibles de políticas de capacitación que una organización puede adoptar. Para elaborar esta matriz, este autor tiene en cuenta dos variables: Decisiones relacionadas con mejoras del desempeño en la tarea (apunta a mejorar las competencias técnicas, las que son propias de una posición o de una función dentro de la organización) y decisiones relacionadas con mejorar el desarrollo personal de los colaboradores/as dentro de la organización (capacidad que tendrá la organización en una formación integral del colaborador/a, independientemente de cual sea su función dentro de la misma, podría entenderse como competencia genérica, es una respuesta a ¿cómo hay que hacer las cosas? dentro de la organización).

La elección de trabajar un Plan Anual de Capacitación en C.D+1 se sustenta en las siguientes detecciones de necesidades que encontramos:

-Distintos tipos de situaciones/ dificultades en los empleados de cocina y producción que conlleva a malos entendidos y tratos entre ellos mismos. Esto a su vez, provoca que los pedidos salgan mal hechos o a destiempo.

-Errores en el personal de cocina a la hora de armar el pedido tal como lo pidió el cliente.

-Falta de comunicación entre encargados y empleados/as de la producción de alimentos que lleva a confusiones y mal ambiente de trabajo. El tiempo de retraso para la entrega del pedido hace que el cliente se queje con los empleados de salón y atención al cliente, generando una molestia de enojos entre los mismos compañeros de trabajo.

-Entre los deliverys surgen peleas por la elección de qué pedido entregar: Suelen agarrar los pedidos de corta distancia para repartir en un solo viaje 2 o 3 pedidos juntos, dejando a sus compañeros sin pedidos o con 1 solo viaje que está alejado del establecimiento⁸.

El objetivo de la capacitación a implementar es: aumentar el potencial en el trabajo en equipo para disminuir las falencias entre el personal y los encargados de manera eficiente y ligera, como así también lograr una comunicación constante y de manera adecuada. Romper con la tradición forma de capacitar y mostrar que una organización puede ser estable y seria, demostrando que saliendo de lo habitual también se puede llegar a grandes logros, considero que el “jugar” relaja a los empleados y pueden sacar sus mayores virtudes y fortalezas, es decir, oportunidades para terminar con sus debilidades y amenazas (FODA). Según Dyson (2004) el análisis FODA es una de las técnicas más empleadas en la

⁸ Información extraída por el personal a cargo de RR.HH

planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997).

Capítulo V: Diseño PAC para Pyme Gastronómica ubicada en Florencio Varela

5.1 Plan Anual de Capacitación

En este apartado se diseñará el Plan Anual de Capacitación para el periodo del 2024 basado en las necesidades de capacitación que se encontró en los puestos de trabajo y a través de entrevistas realizadas. Para el mismo, en primer lugar, se detectarán las necesidades de capacitación, luego se realizará una propuesta para avanzar con dicha capacitación y finalmente se evaluarán los resultados de la misma.

Según Chiavenato (2011) el programa de capacitación se sistematiza y sustenta las siguientes fases que se identifican durante la detección de necesidad:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Qué se debe aprender?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

5.1.1 Necesidades detectadas

Para llevar a cabo el PAC se realizaron entrevistas en la organización ubicada en Florencio Varela para conocer las necesidades de capacitación. Las preguntas se encuentran en el Anexo 2. Las mismas fueron realizadas a los encargados y empleados/as de Salón para conocer la historia de la gastronomía y cómo realizan sus tareas dentro de sus puestos.

Si bien todos los entrevistados consideran que existe una buena comunicación, se encontró que a la hora de enviar las comandas a cocina puede haber discrepancia en la toma del pedido. Es decir, si la responsable de tomar el pedido se equivoca en algún ingrediente, cocina por ende, enviará mal el pedido al cliente.

La organización no cuenta con un plan de inducción. La persona ingresa su primer día y serán los mismos compañeros y encargados quienes explican las tareas a la ingresante mediante puesta en práctica en el puesto de trabajo. Es decir, se capacita por repetición a el/la recién llegado/a.

En la entrevista realizada a una colaboradora del Salón, en una de las preguntas, obtengo como respuesta que no conocen que son la CyMAT, por ende, se evidencia que no hay capacitaciones en CYMAT dentro del establecimiento.

Respecto al Manual de Procedimientos, se aplicó muy recientemente por el encargado de RR.HH., lo cual, los entrevistados NO fueron parte de ese manual, ya que el manual de procedimientos está en marcha hace 1 año y los entrevistados forman parte del equipo hace más de 2 años. Llegando así a reflejar que, sus capacitaciones fueron por parte del encargado en las tareas del día a día.

Respecto al trabajo de los delivery⁹, se encontró discrepancias al momento de tomar los pedidos. Uno de los entrevistados cuenta que mayormente se disputan por tomar el pedido de corta distancia para poder ir y venir lo más rápido posible y volver agarrar otro pedido para entregar. Esto se debe porque en el monto del pedido, la propina está incluida en el servicio, es decir, cuanto más reparte, más propina generan los repartidores. Esta situación repercute en el compañerismo llevando discusiones y descontentos en el grupo de trabajo. Por otro lado, los deliverys cuando no tienen comandas a repartir, realizan tareas dentro del establecimiento como “ayudante de cocina” realizando tareas como: limpieza de vasos y bacha, orden de la mesa de trabajo, entrada de mercadería al depósito, etc. que no están dispuestos a realizarlo ya que considera que no es una tarea remunerada.

La rotación de personal según el encargado entrevistado es alta, a causa de los cambios habituales de horarios de trabajo, falta de motivación, sueldo bajo, realizan tareas que no les dijeron al momento de las entrevistas y/o también, el encargado no se siente a gusto con el trabajo realizado de el/la colaborador/a.

⁹ Servicio de reparto que ofrece un comercio para entregar el producto en el domicilio del comprador (RAE)

Para la obtención de datos, se utilizó aparte de las entrevistas; una serie de fichas que fueron completadas por el encargado de RR.HH. para organizar cómo se llevará a cabo el PAC en función del puesto, y el curso a realizar. (Para conocer la ficha ver Anexo V)

A modo de conclusión, considero que el PAC se centrará en:

- Toma del pedido.
- Armado del pedido en un tiempo determinado.
- Introducción a las CyMAT.
- Capacitación del Manual de procedimientos para aplicarlo correctamente.
- Igualdad en la entrega de pedidos por parte de los deliverys.
- Rotación del personal.

5.1.2 Resumen de las NDC

Puesto	Instrumento de evaluación	Necesidad detectada
Atención al cliente.	Entrevista. Observación de medio día de trabajo (Día Sábado, jornal del día que más se trabaja).	Error en la toma de pedido. Demora en la toma de comanda.
Encargados	Entrevista. Observación de medio día de trabajo (Día Sábado, jornal del día que más se trabaja).	Falta de capacitación para dirigir correctamente el personal a cargo.
Delivery	Entrevista. Observación de medio día de trabajo (Día Sábado, jornal del día que más se trabaja).	Dividir la misma cantidad de comandas a entregar. Falta de entusiasmo y capacitación para realizar otros tipos de tareas dentro de la organización.

Todos los puestos	Entrevistas	Introducción a las CyMAT. Rotación de personal. Manual del procedimiento.
-------------------	-------------	---

Encargado de la Capacitación	Dirigidos a	Área	Tema/ capacitación	Hs del curso
Personal de RRHH	Encargado/a	Cocina	Producción en serie	4 hs
Personal de RRHH	Encargado/a	Atención al Cliente	Inducción del personal. Acompañamiento en las tareas del personal a cargo	3 hs
Personal de RRHH	Encargado/a	Salón	Servir las necesidades de los empleados en atención al cliente	2 hs
Personal de RRHH	Colaboradores	Cocina	Producción en serie (de a dos compañeros). Manipulación de alimentos. Limpieza constante de alimentos	4 hs
Personal de RRHH	Colaboradores y Colaboradoras	Atención al Cliente	Tiempo determinado para la terminación y entrega del pedido	3 hs

Personal de RRHH	Delivery	Delivery	Compañerismo y misma cantidad de pedidos de entrega. Capacitación en las tareas colaborativas cuando el encargado lo solicite	1 hs
Total de personas incluidas				21
Total de horas estimadas				17 hs
Presupuesto estimado				\$209.899,00

Programa de inducción.

El programa del Plan de Inducción (PDI) es el proceso de adaptación inicial de un integrante a un equipo de trabajo u organización, donde lo más importante son los conocimientos que el nuevo empleado recibe sobre la empresa, información clave para el éxito de la contratación, disminuyendo los costos que se puedan generar y la rotación de empleados.

Mercado (2003) define que un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Mientras que Koontz y Weihrich (2004) define que un programa de inducción son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

A raíz de estas definiciones, se encontró que en la organización trabajada que la misma no posee un PDI, sino que un pequeño reglamento (Ver Anexo III). Por este

motivo, se aplicará un Plan de Inducción para que los empleados puedan ser capacitados correctamente como así también para los futuros colaboradores. (Ver Anexo IV para conocer el programa del PDI).

5.2 Programas, cursos y talleres

Para determinar el tipo de programas, cursos y talleres que se llevarán a cabo, se especifica a continuación a quién está dirigido y cómo se llevará a cabo el PAC:

Población: Todos los trabajadores y trabajadoras como encargados/as del local gastronómico.

Metodología: El programa se diseñó con metodologías de entrevistas, juegos, videos explicativos e intercambio de roles.

Competencias: Unificación de tareas según el rol del trabajador/a.

Lugar de capacitación: Establecimiento de lugar de empleo

Horarios y Días: Se realizará los primeros días Lunes de cada mes, durante 180 días cada 6 meses, en el horario de 8 a 12 hs.

Recursos: Tablet, proyector, computadora, lápiz y papel, productos de limpieza, objetos simulando productos.

Instructor: Persona a cargo de Recursos Humanos.

Esta tarea cuenta como parte del diario de cada empleado y empleada y se llevará a cabo de manera obligatoria.

Proponemos en este trabajo generar distintos tipos de capacitaciones para el sector de cocina, exclusivamente para los encargados del armado de las hamburguesas, para lograr rapidez de armado pero siempre manteniendo la calidad del producto por el cual se caracteriza la organización.

Tipos de propuestas:

- Producción en series

- Agrupamiento de a dos compañeros para preparación de cada alimento (pan, carne, salsas, etc.) 1 experimentado y 1 ingresante.
- Tiempo determinado para la terminación y entrega del pedido
- Forma correcta de manipulación de alimentos
- Limpieza constante de la maquinaria
- 1 (una) reunión por mes entre dueños- encargados y empleados para expresar fallas y compensarlos

Este trabajo se propone salir de la convencional capacitación realizada por un staff especializado en capacitar y tratar de implementarla de manera entretenida y placentera entre los mismos integrantes de la empresa. ¿Cómo es posible esto? Una (1) vez al mes en un día determinado durante 4 hs dedicarle un tiempo exclusivo para innovar ideas e intentar resolver las distintas problemáticas. LOS JUEGOS TRATARAN:

- Armado de productos en un tiempo determinado controlado por cronómetro.
- Mantener la cocina limpia y desinfectada en la terminación de cada producto específico
- Videos explicativos cortos para no fastidiar
- Escoger un problema encontrado durante el mes y actuar como se resolvería (ya que de manera descontracturada se evita enfrentamientos) para luego ponerlo en práctica cuando el problema sea real.
- No todos los días se vende la misma cantidad, por ello, es importante un armado de cartelera con la cantidad necesaria de producto del día (esto también evitará desechos)
- Intercambio de rol entre compañeros (suele suceder que en algún momento uno de ellos deba reemplazar un puesto de manera imprevista)
- Comunicación constante y ayuda del encargado de cocina
- Involucración del encargado al notar alguna falla y/o atraso de las entregas

5.3 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades												
Año 2024	Ene ro	Febr ero	Mar zo	Ab ril	Ma yo	Jun io	Juli o	Agos to	Septiem bre	Octu bre	Noviem bre	Diciem bre
Atención al cliente	x	x	x				x	x	x			
Encargados	x	x	x				x	x	x			
Delivery	x	x	x				x	x	x			
Todos los puestos				x	x	x						
Taller grupal de tareas										x	x	x

5.4 Estimación del costo

Los costos de la capacitación que se utilizara para invertir en la organización fueron calculados en base a precios extraídos de la web. Tres (3) elementos de la lista, fueron excluidos a la hora de estimar el costo total ya que la organización cuenta con anterioridad y son de uso exclusivo para la misma. La persona a cargo de llevar adelante la capacitación fue encargada de fijar su precio de trabajo.

Material	Cantidad	Precio	Total
Tablet	2	\$59.999	\$119.998
Proyector	1	\$59.499	\$59.499
Computadora	1	\$280.399	\$280.399
Lápiz	20	\$260	\$5.200
Cuadernos	20	\$1200	\$24.000
Productos de Limpieza	(por mes)	\$40.000	\$40.000

Simulación de productos	5 de cada producto (total 50)	\$90.000	\$90.000
Persona a cargo de Capacitar	1	\$25.000 (primera parte capacitación) \$25.000 (segunda parte de capacitación)	\$50.000

Para determinar el costo, se descuenta el precio del proyector y computadora debido a que la organización ya cuenta con dichos elementos.

ESTIMACIÓN DEL COSTO: \$209.899

5.5 Evaluación de Resultados de la Capacitación.

Luego de aplicar la capacitación correspondiente, pasado un periodo establecido se debe poner en práctica la evaluación de los resultados que arroja dicha capacitación para estimar si se llegó al objetivo o caso contrario, que se debe modificar en la capacitación establecida.

Según el modelo de Kirk Patrick (1983) el objetivo es medir el impacto en los programas de formación tradicional. El método está formado por cuatro niveles: Respuesta, Aprendizaje, Desempeño y Resultados. Todos son importantes, ya que no puede existir uno sin el otro. Por otro lado, el autor Dolan (2003) plantea las siguientes fases de Evaluación:

- Establecimiento de criterios.
- Pruebas previas a los formatos.
- Seguimiento de la formación.
- Evaluación de la formación.
- Evaluación de la transferencia

Estos dos autores serán utilizados para la evaluación del PAC en cuanto al desempeño por parte de cada uno de los participantes involucrados. En primer

lugar, como vimos a lo largo del trabajo, para conocer las pruebas de detección de necesidad y establecer criterios para proponer la capacitación, tuvimos que realizar entrevistas (Ver Anexo II) y hacer observación directa de un día de trabajo, desde los/la encargados/a, el staff de Recursos Humanos como los y las trabajadores para establecer cómo se lleva a cabo la capacitación de los puestos según su necesidad.

Para el caso de Desempeño y Seguimiento de la Formación se establece un Plan de Inducción (Ver Anexo IV) porque la participación correcta de cada uno de los y las colaboradores son eficaz cuando al momento de ingresar a la organización, previamente tiene estudiado como es el puesto donde va a desarrollar sus tareas, a quien reporta, que se espera de ella, quienes son sus pares, como nació la organización, etc. Esta información permite que el proceso de adaptación del ingresante al equipo de trabajo disminuya confusiones y/o un mal manejo de tareas en su puesto laboral.

Para el establecimiento de criterios y el formato de capacitación se ejecutó una planilla de DDN (Ver Anexo V) para conocer detalladamente en cada uno de los/las participantes cuáles son las competencias y los puntos de inflexión que requiere capacitar. Vale aclarar que las personas tienen diferentes debilidades y fortalezas.

Reflexiones Finales

El presente Plan Anual de Capacitación se ha centrado en las personas. Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano se refiere al conjunto de “políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en prácticas procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. En el mismo sentido, Eslava (2004), sostiene que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen

reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos (Koontz y Wehrich, 2004).

Se arroja como conclusión que todo proceso de trabajo tiene sus pautas que deben ser respetadas a rajatabla si se quiere llegar a un resultado positivo. Al principio del trabajo se detalló la importancia que tiene conocer el tipo de organización que se va a trabajar, es decir, no podemos desarrollar ninguna actividad sin el conocimiento previo a cómo está formada la pyme si no se conoce los participantes, el servicio que brinda y el objetivo final que tiene la misma. Para el correcto funcionamiento de la empresa, necesitamos del talento humano para que lleven a cabo los objetivos de la organización, pero es un vínculo que se debe formar mutuamente, ya que, si bien la organización necesita del personal para el desenvolvimiento, él mismo también necesita conocer y que se respete los derechos del trabajador/ra. Para ello se describieron las normativas que tiene el/la empleado/a que tiene dentro de su puesto laboral. Todos estos datos se respaldan por distintos autores especializados en organización y artículos académicos.

El objetivo de este trabajo fue el diseño de un Plan Anual de Capacitación y para su cumplimiento se trabajó sobre la necesidad en cada uno de los y las participantes en el equipo de trabajo, especialmente en el área de gastronomía. El uso de entrevistas y observación directa permitió conocer cuáles eran las discrepancias en la organización y así también, conocer las personas que desarrollan su actividad. Una de la herramienta primordial para establecer la capacitación adecuada fue conocer el descriptivo de puesto para estudiar el perfil que debe tener los participantes de la organización para cumplir con la finalidad del local gastronómico.

A modo de cierre considero lo importante que es capacitar buscando diferentes alternativas para que las personas se sientan a gusto y logren interesarse en el objetivo e involucrarse, ya que, no tiene sentido planificar una capacitación donde el receptor perciba que es una pérdida de tiempo porque no podrá sumergirse en el aprendizaje considerando que el talento humano tiene diversas formas de aprendizaje ya que las competencias en cada una de las personas son distintas a

otras. Por otro lado, es importante hacer sentir parte de la organización al empleado/a, potenciar su trabajo hace que el voluntario conozca su virtud en la tarea que realiza y sienta que lo está haciendo adecuadamente. Cuanto más a gusto se siente el personal dentro de sus actividades, serán mayor los beneficios para la empresa, ya que, en fin, son ellos quienes están al frente del cliente y contagia la alegría para que los ciudadanos de la localidad elijan volver a elegir la *Cocinado Deseos +1*.

Bibliografía.

Alles, M (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica.

Bacchetta, C. y Balbuena, N. (2023). *Ficha Conurbano Sur “Las calificaciones laborales y las Estrategias formativas en el Conurbano Sur”*.

Bacchetta, C. y Balbuena, N. (2023). *Ficha de Cátedra- Gestión de Personal- Políticas*.

Blake, O (2020). *Así aprendieron a trabajar*. Granica.

Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996. <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm> consultada el 10/07/2023.

Chiavenato, I (2001- 5ta Edición). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill

Chiavenato I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. 9na Edición. Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw- Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (9° Ed.) México: Mc Graw- Hill/ Interamericana Editore, S.A de C.V.

Descall, F. (2008). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Elena Basaco. España.

Dolan, S (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw-Hill/ Interamericana DE ESPAÑA, S.A.U.

Fleitman J. (2000). *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México.

Katzenbach, J (1993). *El trabajo en equipo*. Granica

Koontz, H. (2004) *Administración, una perspectiva global*, 12° edición, México: McGraw Hill.

Mercado, S. (2003). *Administración aplicada, teoría y práctica*, 2° edición, México: LIMUSA.

Municipalidad de Florencio Varela (2023), <https://www.varela.gov.ar/desarrolloproductivo/empresas.aspx>

Pain A. (1992 - 2da Edición). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Granica.

Pain, A (1989). *Ingeniería de la capacitación*. Granica.

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Ediciones.

Rodríguez, M (2005). *Administración de la Capacitación*. México

Secretaria de la pequeña y mediana empresa y los emprendedores (2022), <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-23-2022-363008/texto#:~:text=Que%2C%20la%20Ley%20N%C2%B0,consolidaci%C3%B3n%20de%20los%20ya%20existentes.>

Schein, E. (2004) *La cultura empresarial y el liderazgo*, 1° edición: Enero, 1998, Barcelona: Plaza & Janes editores, S.A.

Taylor, J (2010) *Misión, visión y valores*. Extraído de la web <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/> consultada el 13/07/2023.

Thompson, I (2008). *¿Qué es la comunicación?* PROMONEGOCIOS.

Ley 19.578 de 1972. Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo. Abril 21 de 1972. No 28 de abril de 1972.

Ley 24.467 de 1995. Pequeña y Mediana Empresa. Marzo 23 de 1995. No 28 de marzo de 1995

Ley 24.557 de 1995. Riesgo de Trabajo. Octubre 3 de 1995. No 04 de octubre de 1995

Ley 24.576 de 1995. Ley de Contrato de Trabajo. Noviembre 9 de 1995. No 13 de noviembre de 1995

Anexos

Anexo I

Descripción de puesto GENERAL para todos los puestos:

Descripción del Puesto		
Nombre del Cargo:	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Cuadro 1: Realización propia.

Descripción de Puesto para Atención al Cliente

Nombre del Puesto
Atencion al Cliente
Identificación del Puesto
Horario de trabajo: 12:00 hs a 16:00 hs y 21:00 hs a 00:00 hs Lunes a Lunes con 1 (un) franco semanal 1 (una) Hora de descanso para almorzar/cenar
Misión del Puesto
El puesto requiere amabilidad con orientación al cliente, poseer autocontrol y tener empatía con las personas. Con respecto a los pedidos con aplicaciones digitales el puesto demanda capacidad de conocimiento en comida food . Tener iniciativa, analizar y resolver problemas con los diferentes pedidos con las comandas.
Perfil del Puesto
Edad requerida: 18 a 30 años Sexo requerido: Indistinto
Escolaridad
Secundario COMPLETO
Conocimientos Básicos requeridos para el Puesto
Atender a los clientes en el salón, cobrar en efectivo y tarjetas, el puesto requiere conocimiento en posnet .Recibir y responder pedidos por aplicaciones ya sea WhatsApp y Pedido ya. Además, cuando el puesto se lo requiera ayudar en el sector de cocina y producción por cualquier eventualidad. Asimismo, manejo y conocimiento en chopera de cerveza, por último atender y recibir los pedidos de cafetería.

Habilidades Específicas
Habilidad comunicativa - capacidad para resolver conflictos - trabajo en equipo - actitud positiva
Experiencia Laboral
Más de 1 año en atención al cliente. COMPROBABLE

Cuadro 2: Realizado por la organización.

Descripción de Puesto para Encargados de cocina y Salón.

Nombre del Puesto
Encargado de Cocina/ Salón
Identificación del Puesto
Horario de Trabajo: 09:00 hs a 12:00 hs / 13:00 hs a 16:00 hs 16:00 hs a 21:00 hs / 22:00 hs a 00:00 hs Con dos francos semanal
Misión del puesto
Gestionar un negocio de alimentos y bebidas, planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros para ofrecer el mejor producto a un consumidor. Empatía y amabilidad para relacionarse con sus subordinados (compañeros/as de atención al cliente). Responder de forma eficiente y precisa a las quejas de los clientes.
Perfil del Puesto
Edad requerida: 25 a 40 años Sexo requerido: Indistinto

Escolaridad
Secundario COMPLETO
Conocimiento Básicos para el Puesto
Planifica y organiza el servicio del salón, coordina cocina, dirige y supervisa el servicio de mesas y atendiendo las necesidades del cliente y compañeros. Seguimiento de ejecución de proyectos y mantener al dueño y staff de RR.HH. del establecimiento informado. Carga el inventario de compras y administra insumos y bebidas
Habilidades Específicas
Flexibilidad/ adaptabilidad - Habilidades comunicativas - Capacidad para resolver problemas - Trabajo en equipo - Iniciativa - Potencial de crecimiento
Experiencia laboral
Más de 2 (dos) años de experiencia en el puesto. COMPROBABLE.

Cuadro 3: Realizado por la organización.

Descripción de Puestos para Responsable de Salón

Nombre del Puesto
Responsable del Salón
Identificación del puesto
Horario de trabajo: 09:00 hs a 17:00 hs 17:00 hs a 00:00 hs Con dos francos semanales por semana

Misión del puesto
Encargado de supervisar y controlar el salón. Tiene a cargo el equipo de atención al cliente a los cuales debe observar que lleven a cabo sus tareas. Están en contacto con los clientes en la ejecución de servicios del salón. Cuando el encargado de turno no se encuentra en el establecimiento, este puesto pasa a ser encargado.
Perfil del Puesto
Edad requerida: 25 a 40 años Sexo requerido: Indistintos
Escolaridad
Secundario COMPLETO
Conocimientos Básicos requeridos para el puesto
El puesto requiere de crear un entorno atractivo tanto para el personal (compañeros/as) y clientes, capacidad para la logística con relación a la toma de decisiones para lograr identificar y resolver conflictos. Aptitud para trabajar bajo presión con un tono activo y dinámico. Habilidad de liderazgo para lograr dirigir gran cantidad de empleados
Habilidades Específicas
Comunicación - Gestionar el tiempo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Comunicar correctamente
Experiencia Laboral
Más de 1 (un) año de experiencia en el puesto

Cuadro 4: Realizado por la organización.

Descripción de puesto para Responsable de Panadería y Cafetería

Nombre del Puesto

Responsable de Panadería y Cafetería.

Identificación del puesto

Horario de trabajo:

Lunes a Lunes: 09:00 hs a 12:00 hs / 16:00 hs a 19:00 hs

Con 1 (un) franco semanal

Misión del puesto

Preparar y hornear los primeros diferentes tipos de panes en el horario de 09.00 hs a 12.00 hs. Elaborar las comandas de atención al cliente que se solicita para la elaboración de las hamburguesas. Preparar diferentes salsas que aderezan las cazuelas de papas (en el horario de 17.00 a 19.00 hs). Cocinar y condimentar los tres gustos de pizzas que elabora la empresa. Preparación de medialunas de manteca-scones, chipas- pan de molde, pan integral y pan de campo

Perfil del Puesto

Edad requerida: 18 a 30 años

Sexo requerido: Indistinto

Escolaridad

Secundario COMPLETO

Conocimientos Básicos requeridos para el Puesto

Habilidades Específicas

Trabajo en equipo, buena fluidez en la comunicación, generar vínculos de confianza, actitud positiva, orden y limpieza en la cocina, resolución de conflictos.

Experiencia Laboral

1 (un) año de experiencia en el área.

Anexo II

Guía de Entrevistas para la detección de necesidades de capacitación

Las siguientes guías de preguntas fueron realizadas para el Trabajo Integrador Final (TIF) para obtener el título de grado de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo. Las entrevistas realizadas solo tienen un fin académico en el cual se resguarda los datos obtenidos de manera confidencial. El objetivo de obtener respuestas de las guías es conocer la forma de trabajo que lleva cada uno de los y las colaboradores dentro del local gastronómico, la historia del establecimiento y las inquietudes que presentan cada empleado/da para poder crear un Plan Anual de Capacitación.

Saludo Atentamente Agustina Bernal

Para la obtención de datos se consideró necesario tomar a los encargados del establecimiento para que sean los responsables de responderlas de forma idónea, de esta manera, la recolección de datos será obtenida por 2 (dos) encargados y 1 (una) encargada.

Para que se mantenga la confidencialidad, los mismos serán nombrados como Encargado cocina (C) Encargado atención al cliente (AC) y Encargada salón (S).

A cada entrevistado se le informó el fin de sus respuestas y una breve explicación de cómo se llevó a cabo este trabajo y que fue realizado para la obtención del Título Universitario (Lic. en Relaciones del Trabajo). Por otro lado, antes de empezar con las preguntas y respuestas, se detalla información personal de cada entrevistado.

Encargado C: Sexo masculino, 37 años, secundario completo. Cargo: Encargado.

Encargado AC: Sexo masculino, 33 años, secundario completo. Cargo: Encargado.

Encargada S: Sexo femenino, 23 años, secundario completo. Cargo Encargado.

Guía de Preguntas a Encargados

Contexto Organizacional: Las siguientes preguntas tienen el fin de contextualizar la pyme gastronómica. Es importante conocer la historia de la organización para situarnos en tiempo y forma para describir y analizar la misma.

1. ¿Cuánto hace que trabajas en esta organización?
2. Conoces su historia, cómo inicio? Podrías describirlo brevemente?

Cargos y tareas: Conocer las actividades de los encargados dentro de su puesto de trabajo y su relación con subordinados, permite encontrar discrepancias en el área laboral.

1. Cómo se llama el puesto que Ud. ocupa en la organización? ¿Cuáles son sus tareas dentro de la organización? Podría enumerarlas y describirlas?
2. Tiene personal a cargo?
3. ¿Cuántas personas y qué puestos?
4. ¿Tienen Descriptivos de Puestos? ¿Me puede describir las tareas que se realizan en cada uno de los puestos?
5. Considera Ud. ¿Se podría mejorar el desarrollo de la tarea en alguno o todos de estos puestos? Podría describir brevemente aquellas dificultades que ha detectado?
6. Hay mucho movimiento de personal? Nos referimos a ingresos y renuncias. ¿o las personas suelen tener antigüedad en la organización?

Inducción personal y a sus subordinados: Estas preguntas permiten conocer cómo se explica a los colaboradores y/o ingresantes cómo llevar adelante la forma de trabajo con éxito.

1. Existe un Plan Anual de Capacitación? Si la respuesta es sí, podría facilitarme una copia para analizarlo. Si la respuesta es no:
 1. Cuando ingresa una persona a trabajar, existe un procedimiento en el que se le explique la tarea, sus responsabilidades, plazos, etc (proceso de inducción)
 2. Cuando se decide cambiar de puesto de trabajo a una persona, dándole mayor responsabilidad o diferenciando la misma, existe un procedimiento en el que se capacite para esta función? quién acompaña este proceso?

3. Las máquinas que aquí se utilizan, requieren de capacitación específica para utilizarse?
 4. Las tareas que se llevan adelante en la organización, requieren de regulación del estado? Por ejemplo, manipulación de alimentos.
 5. ¿Realizan capacitaciones relacionadas con ART para prevención de accidentes?
2. La organización cuenta con un Manual de Procedimientos para que el personal pueda orientarse al momento de llevar adelante las tareas?

Guías de Preguntas al Personal de Atención al Cliente

Contexto organizacional

1. ¿Cuánto hace que trabajas en esta organización?
2. Conoces su historia, cómo inicio? Podrías describirlo brevemente?

Cargos y tareas

1. Contame las tareas laborales que realizas en el día

Inducción

Te han capacitado en relación a las CyMAT (algunas veces se hace a través de la ART)

1. Conocer las responsabilidades en relación a normas de higiene y tu puesto de trabajo
2. ¿Consideras que hay algo que puedes mejorar en tu puesto de trabajo?
¿Qué?
3. ¿Consideras que podrías mejorar tu tarea a través de capacitaciones?
¿Cuáles?
4. ¿En qué situación/ tareas sentís que te falta capacitación?
5. **Relación laboral:** Permite conocer el grado de comunicación entre pares y subordinados para brindar información de cómo logran solucionar inconvenientes.
6. ¿Cómo es la comunicación con tus pares y encargados?

Guías de Preguntas al Personal de Deliverys

Contexto organizacional

1. ¿Cuánto hace que trabajas en esta organización?
2. Conoces su historia, cómo inicio? Podrías describirlo brevemente?

Cargos y Tareas

3. Contame las tareas laborales que realizas en el día?
4. ¿Estás conforme con tu trabajo en la organización? De ser la respuesta NO, especifique por qué.

Anexo III

Reglamento del Personal

ÍNDICE

ESTE MANUAL REÚNE LAS CONSIDERACIONES FORMALES SOBRE LAS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE CADA UNO DE LOS DEPENDIENTES QUE OCUPAN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA.

CAPÍTULOS:

1- DERECHOS Y OBLIGACIONES

2-NORMAS DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

CAPÍTULO I

DERECHOS Y OBLIGACIONES

1-Toda persona que desee ingresar en ahora son 13, deberá solicitarlo por escrito adjuntando su curriculum vitae vía mail o presentándose en la oficina de personal. El mismo tendrá carácter de declaración jurada. “cualquier falsedad, será considerada falta grave dando lugar a la finalización de la entrevista laboral, en el momento de que se detecten.

2- El postulante se someterá a las distintas entrevistas y prueba de conocimiento que el perfil del puesto exija

3- Una vez incorporada la persona deberá pasar los tres meses de prueba vigentes en la legislación laboral. Además de desempeñar su función dando cumplimiento a las disposiciones del presente reglamento del manual de normas y procedimientos y de las normas de trabajo que emitan los encargados.

4- El personal de CD+1 realizará sus tareas en los turnos y horarios que se le asigne, con asistencia, puntualidad y dedicación

5-Se considera falta grave, el no cumplimiento de las órdenes de trabajo, emitidas por los encargados y la dirección, en especial lo atinente a la atención de los clientes, aplicándose la sanción desplazaría que correspondiera.

6- El desempeño en sus tareas, como así su entrada y salida del establecimiento deberán realizarse en el mayor orden, silencio y corrección.

7- El personal deberá registrar su ingreso y egreso del establecimiento en la forma que indique el reglamento de asistencia

8-El personal tratará de no ingresar con bultos, ni paquetes de ninguna clase. Si así lo hicieran deberán manifestarlo con el encargado del área correspondiente.

9-La dirección dispondrá de los sistemas de vigilancia y de control adecuados conforme a la ley vigente, para preservar los bienes de la institución, del personal y de los clientes, y que todos los miembros acatan.

10-El personal que se desempeñe en la empresa, deberá cumplir estrictamente con los tiempos asignados a los descansos (refrigerios), y al régimen de francos que se planifiquen.

11-El personal deberá usar el uniforme y los elementos de la vestimenta imprescindible y obligatoria para su desempeño.

12- Entre el personal de la empresa, el tratamiento recíproco será de respeto, en tono adecuado, evitando todo tipo de discusión.

13- Así mismo el personal tiene derecho a un trato correcto por parte de sus superiores, de sus compañeros y del público en general. Cualquier inconveniente deberá ser comunicado inmediatamente.

14- ESTÁ PROHIBIDO AL PERSONAL

A-Realizar o participar dentro del establecimiento de reuniones de carácter ideológico, o en los que se discutan temas religiosos o raciales.

B- Suspender el trabajo antes de la terminación de la jornada laboral, sin autorización y bajo ningún concepto.

C- Fumar en lugares no permitidos

D- Retirarse del establecimiento, aunque sea por enfermedad, sin conocimiento de su superior inmediato y sin la autorización del área de personal

E – Introducir bebidas alcohólicas

F-Provocar cualquier tipo de desorden

G- Recibir visitas dentro de su horario de trabajo, sin la correspondiente autorización de los encargados.

H- Realizar colectas, rifas, apuestas etc. Dentro del establecimiento.

I- Todo tipo de acto que signifique indisciplina o falta de respeto

J- Está prohibido el uso del celular en la jornada de trabajo, excepto en causa de fuerza mayor, si es de esa índole se comunica con el encargado.

15- Cada vez que el dependiente cambie de domicilio, deberá comunicarlo por escrito, dentro de las 48 horas de producido. Mientras tanto, serán consideradas válidas todas las notificaciones que se le hagan en el último domicilio declarado por el empleado.

16- Cualquier accidente que sufra un miembro de la empresa, dentro del establecimiento, por más mínima que sea la lesión sufrida deberá ser comunicada a la empresa.

Los accidentes encuadrados como "IN ITINERE" deben contar con la correspondiente denuncia policial y las pruebas que se aporten para presentar a la ART.

17- Las vacaciones se otorgarán según las leyes vigentes, adecuándose a las necesidades del servicio, el empleado deberá reintegrarse a sus tareas inmediatamente, una vez cumplidas. Caso contrario se considera falta grave, sancionable en consecuencia.

18- Los encargados de áreas comunicarán en forma inmediata al área de personal cualquier hecho que transgrede el presente reglamento.

CAPÍTULO II

CONTROL DE ASISTENCIA

1- Este capítulo tiene como objetivo principal expresar analíticamente los procedimientos administrativos a través de los cuales se realiza la gestión de la asistencia.

2- La aplicación de este reglamento, será consecuente con la política de conducción de personal que es centrada y participativa, logrando un desempeño conscientemente del personal, asegurando la presencia de una dotación adecuada.

3- MARCO LEGAL

El articulado de este reglamento de asistencia de personal, es complementario de las leyes, decretos y otras normas legales vigentes y del convenio colectivo de trabajo, a cuyos textos se supedita.

4- OPERATORIA

La administración de la asistencia y puntualidad del personal tendrá como operatoria, la secuencia de procedimientos básicos que se detallarán a continuación.

5-El personal que cumpla funciones en la empresa deberá, cumplirlas con asignación y puntualidad en los horarios y turnos establecidos. Así mismo deberá tener presente el sistema de francos establecidos para evitar inconvenientes en el sistema.

6- Los horarios no podrán ser modificados sin modificación previa. Los mismos, se programan teniendo en cuenta las necesidades del servicio.

7- REGISTROS

El personal de la empresa registrará el ingreso y egreso a sus tareas a través de los sistemas que se implementen. Este sistema es el registro por huellas.

8- El sistema de huellas es considerado elemento de control. Por lo tanto el mal uso del mismo, alteraciones, anotaciones no autorizadas, son consideradas faltas graves, y susceptibles de ser sancionadas severamente.

9-La sobre registración será considerada como intención de anular el registro anterior, y por lo tanto se tomarán la medida disciplinaria correspondiente.

10-La omisión del registro equivale al no cumplimiento del horario (equivalente de llegada tarde o de retiro sin permiso) actuando en consecuencia

11- Puntualidad

El personal debe tomar su puesto de trabajo a la hora establecida .Dado el tipo de tareas que corresponden a la actividad, el personal debe ingresar al establecimiento con el tiempo suficiente para cambiarse y presentarse con el uniforme correspondiente.

12-El ingreso después del horario de entrada es tarde, considerándose falta, siendo susceptible de ser sancionada. La reincidencia agrava la falta, procediendo a aplicar sanciones más severas.

13-Si el empleado prevé que por alguna situación de tipo personal, que no le permita cumplir con el horario, deberá comunicarlo con la debida anticipación solicitando el permiso del caso.

14-El periodo de gracia, que la dirección pueda llegar a poner en práctica (tolerancia de 5 minutos) no implica un cambio de horario, ni dejar de considerar al retraso como falta.

15-Si la persona llega con un retraso de más de 20 minutos deberá contar con autorización de los encargados para su ingreso. De no ser autorizado, será considerado "ausente con aviso "

16- La pérdida de los adicionales o premios por presentismo, es independiente de las sanciones que correspondan aplicar con las ausencias o faltas de puntualidad

17-PERMISOS

El empleado que prevea, no poder concurrir a sus tareas en algún día de los siguientes, o que deba realizar trámites de índole personal, deberá solicitar el permiso para no concurrir a las tareas con una anticipación mínima de 48 horas.

18-El empleado que solicita permiso para faltar, deberá notificarlo previamente de la autorización. Si es autorizado, se tendrá con "ausente con permiso "sin goce de sueldo

19- Además la dirección de personal con los encargados, al considerar la solicitud de permiso, podrán autorizarlo, compensando dicho ausente con días francos, o con horas extras trabajadas, cuando las necesidades del servicio, así lo justifique.

20- El personal que incurra en ausentes ya sea con aviso o sin aviso y que no cuente con el permiso otorgado, sufrirán el descuento de haberes y se aplicarán las sanciones disciplinarias que se crean convenientes.

21- ENFERMEDAD

El personal que no pueda concurrir a sus tareas por hallarse enfermo, deberá comunicar dicha circunstancia en forma fehaciente, antes de las tres horas anteriores al comienzo de su turno, a la oficina de personal y en su defecto a los encargados de la empresa

Las comunicaciones fuera de dicho plazo se tendrán como "ausentes con aviso" salvo causa justificada y evidente.

22-La comunicación podrá hacerse por cualquier medio .El único responsable de que la comunicación se establezca, es el propio empleado.

23-Si la comunicación es telefónica o personalmente a través de un familiar o amigo, deberá suministrar todos los datos que se le soliciten

24- LICENCIAS ESPECIALES

Cuando el empleado deba uso de las licencias especiales establecidas en la legislación laboral o en el convenio colectivo de trabajo (licencias por examen, por maternidad o por matrimonio) deberá solicitarlas formalmente y por escrito por la vía correspondiente, y con una anticipación de 48 horas

25-En caso de las licencias especiales que por su naturaleza no puedan comunicarse con anterioridad, ya sean (licencias por fallecimiento, por nacimiento) el empleado deberá ser avisado a la brevedad posible. Entregando luego la certificación correspondiente.

26- VACACIONES

La dirección planificará los periodos de la licencia anual reglamentaria(vacaciones) dentro de la fecha límite que establece la ley. Para ello tendrá en cuenta las necesidades del servicio, una distribución homogénea y racional, y en lo posible los deseos del personal.

Anexo IV

Plan de Inducción

Objetivos	Actividades	Recursos/ Encargado	Tiempo
Bienvenida	Bienvenida a la organización, historia y comentarios que sea relevante conocer	Encargado de RRHH	1 h.
Inducción general	Misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización. Seguridad y especificidades del cargo	Material impreso acompañado del responsable de RRHH ante cualquier duda	3 hs
Presentación	El/la recién llegado/a conoce el puesto de trabajo y sus compañeros	Personal de RRHH	15 min.

Proceso de inducción:

Paso 1

El proceso de inducción del recién llegado/a consta de 2 días: El día 1 del proceso de inducción se dará un día antes de su incorporación al establecimiento donde se llevará a cabo el siguiente cronograma:

El colaborador/a recibirá un mail por parte del establecimiento y rrhh donde se le indicará la agenda del día en primer lugar; con la lista de actividades que realizará durante el día en su primer día de trabajo. Asimismo se le incorporara a un drive,

donde podrá ingresar todos los días donde verá detallado según el día, las tareas que va a realizar para ir conociendo durante toda una semana cómo será su rutina semanal. Por otro lado, se le enviará por google maps la dirección de lugar de trabajo, como así también, un teléfono celular por cualquier inquietud o eventualidad.

Se le dará información de sus horarios semanales, hora del almuerzo, entrada y salida.

Recibirá su indumentaria de trabajo y por último, recibirá un documento donde se detalla información necesaria para un buen proceso de trabajo y compañerismo.

Según el puesto, el trabajador/a deberá cumplir una serie de objetivos que se espera por parte de los encargados y dueños, por lo cual, se le informará cuales son las expectativas que se esperan del ingresante.

Paso 2

El día que el colaborador/a ingresa a la organización se la citará 30 min antes a su horario de ingreso para presentarla ante su encargado/a y compañeros de trabajo.

La pyme presenta un sistema de fichaje para informar a rrhh su horario de llegada y salida, por lo cual se le enseñara como es el procedimiento.

Tendrán un tutor la primera semana laboral, donde acompañará el proceso de trabajo del recién llegado/a para mostrarle cómo se realizan las tareas y que tenga un buen desenvolvimiento cuando deba hacerlo por sus propios medios. Al finalizar la semana laboral, tendrá una reunión con el responsable de rrhh y su encargado para una retroalimentación de su trabajo y así poder mejorar en las próximas semanas.

Luego pasará a las reuniones mensuales con el resto de sus compañeros/as para ser informados de su desenvolvimiento y mejoras futuras.

Anexo V

Detección de Necesidades

Parte 1

DETECCIÓN DE NECESIDADES

Fecha de aplicación	Nombre del empleado	
Nombre	Nivel de puesto	
Puesto	Tel/ Cel	
Email	Departamento	
Área a cual perteneces	Puesto del Jefe Directo	
Jefe directo		

Cuadro 6: Realización propia.

Instrucciones: Esta ficha es para uso exclusivo de la empresa y permitirá determinar los requerimientos de capacitación de personal a su cargo. Se utilizará una ficha para cada colaborador/a. Se recomienda llenarlo al momento de realizar dicha capacitación.

Parte 2: Evaluación de competencias

Marque con una X (cruz) el nivel de desempeño que tiene el colaborador; sea objetivo con sus elecciones, ya que el desempeño bueno, regular o insuficiente del trabajador y/o trabajadora en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para capacitar.

Competencias	Nivel de Desempeño				
	excelente	bueno	regular	deficiente	no aplica
Conocimientos					
Calidad					
Motivación al logro					
Orientación al servicio del cliente					
Establecimiento de relaciones					
Trabajo en equipo					
Pensamiento analítico					
Dirección de personas					
Toma de decisiones					
Delegar responsabilidades					

Parte 3: Cursos específicos a capacitar

Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:

Los cursos deberán permitir al trabajador/a fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral. Deben ser acordes a las actividades que desarrolla. Deben estimular su desarrollo personal. Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario que se programe.

Curso Requerido	Prioridad			Justificación
	Baja	Media	Alta	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Comentarios Adicionales:				
Firma colaborador		Firma del Jefe		

Cuadro 8: Realización propia.

