



HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADAS A LA GESTIÓN DE PERSONAS

Estudio de Caso aplicado a una empresa del rubro automotriz

Corbalan Parada, Agustina – Costilla, Melani – Molina, Rosario – Pacheco, José Ignacio – Salica, Agustina
Universidad Nacional de Tucumán – Facultad de Ciencias Económicas
Agostinaparada70@gmail.com - melanirebeca@gmail.com - nachopacheco10@gmail.com -
agustinasalica1274@gmail.com - rosariomolina4277@gmail.com

RESUMEN

El incremento acelerado en la generación de datos, y su mayor disponibilidad, permite que surja un nuevo desafío para la gestión de las organizaciones: “lograr tomar decisiones ya no en base a la intuición sino por medio de la información emergente de la recopilación, procesamiento, y análisis de los datos”

Anthony R. y Govindarajan V. (2008) sostiene que “Los buenos sistemas de control de gestión influyen en el comportamiento humano” . Es así que diversas organizaciones aplican instrumentos de medición para conocer y dar seguimiento a diversos aspectos, tanto naturalmente mensurables como no.

El presente trabajo tiene por objetivo describir el actual sistema de gestión del área de RRHH y proponer indicadores para mejoras en su gestión. Para ello, se enfocará en el área de “People and culture” de una empresa del rubro automotriz.

Se emplea un enfoque mixto, con un diseño “DEXPLOS”. Como herramientas de recolección de datos cualitativos se aplican observación, focus groups y entrevistas a expertos. Respecto a los cuantitativos se proponen dashboards con diversos indicadores para cada evento o aspecto relevante de los sectores del área bajo estudio en la firma.

Finalmente se destaca la importancia de poseer adecuados mecanismos de recolección, procesamiento y visualización de datos que permitan generar información útil en la gestión del sistema de control y diagnóstico de una empresa

Palabras Clave: Control y diagnóstico – Indicadores – Dashboard – Gestión organizacional – Recursos humanos

1. SOBRE LA EMPRESA

Griffin nació en Suecia hace más de un siglo, inició su actividad centrándose en la producción de bicicletas y posteriormente evolucionó hasta llegar a los vehículos motorizados. Actualmente elabora y comercializa camiones, chasis de ómnibus y motores (industriales, de energía, marinos y grupos electrógenos). Es una empresa internacional con presencia en más de 100 países que desembarcó en Argentina hace casi 70 años importando sus productos. En la actualidad cuenta con una unidad comercial en la provincia de Buenos Aires y más de 20 puntos de servicio estratégicos.



En lo que respecta a la producción, una de sus plantas industriales se encuentra radicada en Tucumán. La misma, inició su actividad hace más de 40 años y presentó diversos conflictos en el proceso de instalación.

Por un lado, el proceso de traer la tecnología necesaria para la producción al país fue complejo. Por ello, desde la casa matriz se enviaron técnicos especializados del extranjero quienes fueron los encargados de capacitar a los trabajadores tucumanos, los cuales contaban con un nivel educativo muy bajo (al punto de no saber escribir y/o leer). En 2001 se decidió fragmentar la producción de vehículos (por función) en más de una planta productora y fuera de Argentina.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a los vertiginosos cambios en el entorno, tanto demográficos como tecnológicos (entre otros) la globalización crece a pasos agigantados posibilitando una mayor diversidad en las organizaciones.

Esta característica vuelve aún más desafiante el objetivo de lograr una “congruencia de metas”. Según Anthony R. y Govindarajan V. (2008) “En un proceso congruente con las metas, las acciones que la gente toma de acuerdo con lo que concibe que son sus intereses, también deben estar conformes con lo que es mejor para los intereses de la organización”.

“Los buenos sistemas de control de gestión influyen en el comportamiento humano” Anthony R. y Govindarajan V. (2008). Es así que diversas organizaciones aplican instrumentos de medición para conocer y dar seguimiento a diversos aspectos, tanto naturalmente mensurables como no. Un ejemplo de ello son, la encuesta de clima, indicadores de ausentismo, de accidentes, etc.

El presente trabajo se enfocará en el área de “People and culture” de la empresa bajo estudio. La misma posee las siguientes 4 divisiones:

- People experience: Es responsable de gestionar la experiencia de los colaboradores
- Safety and Health(SHE) & communications: agrupa la Seguridad e Higiene en el trabajo, comunicaciones y sustentabilidad
- Compensation & legal affairs
- Labour relations competences ,development & policies

SHE ejecuta el relevamiento y seguimiento de indicadores como las enfermedades más frecuentes, incidentes, accidentes entre otros.No obstante, los mismos no se encuentran conectados de modo que proporcionen información más completa al líder del sector. Otro caso relevante es el de People Experience, la cual al ser un área creada de manera reciente no cuenta con instrumentos de recolección que permitan obtener a cabalidad la información necesaria para trabajar los temas que son de su competencia.

Por lo tanto en el área de “People and culture” de la empresa bajo estudio se dan dos situaciones: en algunos sectores no se efectúa una gestión o explotación eficaz de los datos que posibilite una toma de decisiones más certera mientras que en otros ni siquiera se llega a recoger estos para su posterior tratamiento y utilización.

Se presentan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los elementos de sistema de control de gestión definidos por la empresa?



- ¿Cómo generar conocimiento estratégico para mejorar la gestión del área bajo análisis?
- ¿Cómo es la explotación y uso de los datos para el proceso decisorio? / ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de datos durante el proceso decisorio?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General: Describir el actual sistema de gestión del área de RRHH y proponer tableros para la facilitar la visualización de indicadores.

3.2. Objetivos específicos:

- Identificar los elementos de un sistema de control de gestión definidos por la empresa.
- Describir el uso y explotación de los datos en el proceso decisorio.
- Evaluar cómo generar conocimiento estratégico para mejorar la gestión del área bajo análisis.

A partir de los objetivos, se detalla el Marco teórico:

4. MARCO TEÓRICO:

Control de Gestión

Según Anthony R. y Govindarajan V (2008) el control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. El proceso de control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

Robbins y Coulter (2010) utilizan el concepto eficiencia para referirse a la obtención de los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, es decir, “hacer bien las cosas”, no desperdiciar. Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficientes, es necesario también ser eficaces, es decir, realizar actividades tales que se logren los objetivos de la organización.

Arquitectura Organizacional

La Arquitectura Empresarial (AE) es “el proceso de traducir la visión y la estrategia empresarial en cambios estructurales efectivos mediante la creación, comunicación y la mejora de los requerimientos, principios y modelos clave que describen el estado de futuro de la organización y habilitan su evolución” (Gartner Enterprise Architecture Framework, 2005); ésta sostiene la estrategia de una organización y está compuesta por:

El diseño organizacional o estructura organizativa.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Mintzberg (1988). Mintzberg plantea 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales,



que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados

Para Henry Mintzberg en su libro “La estructuración de las organizaciones” de 1985 cualquier empresa está constituida en seis partes fundamentales:

1. El núcleo de operaciones.

Constituido por el conjunto de trabajadores que realizan las funciones directamente relacionadas con la fabricación de los artículos de la entidad o efectúan los servicios que presta la organización. También entran dentro de esta categoría las personas que aseguran las materias primas (compras) y distribuyen los productos fabricados. Este grupo constituye el conjunto de trabajadores de base que se encuentra más cercano al producto o servicio (lo cual los transforma en una fuente vital de información que debe de ser tenida en cuenta) que la entidad desarrolla, trabaja, suministra o presta a sus clientes.

2. El ápice estratégico.

Queda formado por la alta dirección de la organización la cual ocupa la parte superior jerárquica en la entidad. Esta Dirección (una o varias personas, dependiendo de la propia estructura social de la organización) son los responsables del desarrollo de la estrategia de la empresa considerando en todo momento su misión y valores así como sus partes interesadas (las llamadas relaciones con su entorno) y los recursos que tiene. Además supervisan directamente la totalidad del sistema empresarial. Su trabajo determina el “rumbo” de la organización y su liderazgo marca y determina el ambiente de trabajo imperante en la entidad.

3. La línea media.

La forma los directivos o responsables intermedios de la empresa, su cometido sirve de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones y tienen responsabilidad sobre las divisiones, departamentos, áreas o procesos de los cuales están encargados. Su trabajo consiste en implantar e implementar la estrategia definida por el ápice estratégico, transformándolo en una realidad en la empresa (lo cual representa una tarea ingente encontrándose además situados entre el trabajador y la Dirección, para cualquier asunto).

4. La tecnoestructura.

Esta “formidable” palabra engloba a todos los analistas, consultores, asesores, etc. que se dedican al estudio de la normalización del trabajo desarrollado por la empresa (además de la adaptación y la estabilización). Acciones como la normalización de procesos (bien conocida para todos aquellos que nos dedicamos a consultoría de calidad) y actuaciones relacionadas con la normalización de las habilidades del personal (acción desarrollada por los departamentos de recursos humanos) son dos ejemplos del trabajo de este grupo de trabajadores.

5. El “staff” o área de soporte.



Queda situado fuera del flujo de las operaciones principales de la empresa (desarrolladas por el núcleo estratégico) siendo la labor de este personal la de proporcionar aspectos “laterales” (aunque no menos importantes y en muchos casos vitales) para el funcionamiento de la entidad. El área administrativa (sin cuya correcta actuación y atención ninguna empresa sobreviviría más de una semana), el departamento comercial (totalmente necesario para generar pedidos que alimenten al núcleo estratégico), el departamento de facturación (sin comentarios sobre su importancia) etc. quedarían englobados en este grupo.

6. La ideología.

Este punto constituye el aspecto menos tangible de las partes que constituyen una empresa. Los valores “suelen venir” de los fundadores o directivos de la empresa y constituyen las tradiciones y creencias de la organización.

Por otro lado, se definen 5 configuraciones estructurales:

1. La Estructura empresarial o simple: en la cual el ápice estratégico apuesta por la centralización conservando el control de la toma de decisiones mediante mecanismo de supervisión directa como elemento de coordinación.
2. La Burocracia estructural (u organización maquinal): que se produce cuando la tecnoestructura “impone” la normalización de los procesos de trabajo conllevando a una cierta descentralización horizontal muy marcada.
3. La Burocracia profesional: en la que el núcleo de operaciones fomenta una descentralización tanto horizontal como vertical minimizando el poder de directivos y analistas. Se busca la coordinación de habilidades profesionalizando el trabajo efectuado.
4. La Organización divisional: marca la autonomía y poder de la línea media (absorbiendo del ápice estratégico y en menor medida del núcleo de operaciones) mediante la descentralización vertical limitada. La estructura se “divide” en unidades de mercado prácticamente independientes en la toma de decisiones.
5. La adhocracia: organización innovadora que se produce cuando el área de soporte logra “imponer” su máxima influencia en la entidad. El área de soporte colabora en la toma de decisiones en base a su experiencia y las áreas y procesos se coordinan internamente según las necesidades (la llamada estructuración según constelaciones de trabajo). Se trata de la forma más dinámica y flexible existente y que adapta la estructura de la organización en función de sus proyectos, necesidades, etc.

El sistema de información

Cuando se habla de un sistema de información (SI) se refiere a un conjunto ordenado de mecanismos que tienen como fin la administración de datos y de información, de manera que puedan ser recuperados y procesados fácil y rápidamente.



Desde un punto de vista empresarial u organizativo, los sistemas de información pueden clasificarse en:

- ❖ Sistemas de Procesamiento de Transacciones (TPS). También conocidos como sistemas de gestión operativa, recopilan la información pertinente a las transacciones de la organización, es decir, de su funcionamiento.
- ❖ Sistemas de Información Ejecutiva (EIS). Monitoriza las variables gerenciales de un área específica de la organización, a partir de la información interna y externa de la misma.
- ❖ Sistemas de Información Gerencial (MIS). Contemplan la información general de la organización y la comprenden como un todo.
- ❖ Sistemas de soporte de decisiones (DSS). Orientados al procesamiento de información intra y extra organizacional, para el apoyo en la conducción de la empresa.

El sistema de evaluación de desempeño o incentivos (Gestión de personal): abarca las tareas en relación a la administración del capital humano, desarrolla un abanico de actividades muy numerosas, desde aspectos relativos a la contratación y elementos legales, a gestiones relacionadas a vacaciones, incentivos, pago de nóminas, entre muchos otros.

Teoría de la toma de decisiones:

Chiavenato (2002) menciona que una decisión “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”. Por su parte, la toma de decisiones estratégicas se puede definir como un proceso mediante el cual la máxima/alta dirección de una organización decide y ejecuta cursos de acción para enfrentar problemas y oportunidades externas e internas. Estas decisiones que se toman permiten articular de forma coherente los recursos y capacidades organizacionales para garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y la estrategia institucional, lo que permite un desarrollo continuo y los ajustes satisfactorios en la planificación estratégica de la organización.

Dentro de los modelos desarrollados sobre la toma de decisiones, Robert Simons desarrolló el “Modelo Racional”, el cual consta de 3 fases principales:

1. Investigación (inteligencia) exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examinan en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades.
2. Diseño. Invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad
3. Elección. Selección de una alternativa o curso de acción entre aquellas que están disponibles. Se hace una selección y se implementa.

La toma de decisiones estratégicas, al desarrollarse en el máximo nivel de dirección de las organizaciones (nivel estratégico de decisión), requiere una adecuada planificación e interacción de los niveles inferiores de toma de decisiones (táctico y operativo) que garanticen un suministro continuo de información



Palancas de Control

Robert Simons (2008), establece que los sistemas de control administrativo son rutinas formales basadas en la información y procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Estos sistemas de control administrativo poseen palancas que los gerentes usan para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Existen cuatro palancas de control:

Sistemas de Creencias

Comunican la visión de la dirección a partir de definir los valores básicos de la organización, su propósito, su dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Su finalidad consiste en inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades de negocio. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía. Se aplica en contextos de expansión de oportunidades de negocio; de cambio organizacional; de búsqueda e innovación y de crecimiento rápido. Cultura organizacional. Representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Socialización organizacional. La organización trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. La organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos.

Sistemas de Límites

Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando el impulso del sistema de creencias. En síntesis, consiste en la definición de la Alta Dirección de lo que no se debe hacer estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos. Las formas que puede adoptar son: a) límites de conducta: Códigos de Conducta y/o Ética (leyes, sistema de creencias, normas de la actividad); b) límites estratégicos: planeamiento estratégico (negocios no aceptables), evaluación de inversiones de capital, entre otros. Se aplican cuando: a) límites de conducta: riesgo alto; b) límites estratégicos: Las excesivas oportunidades dispersan recursos y atención organizacional.

Sistemas de Control y Diagnóstico

Se trata de los sistemas formales de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparan con resultados esperados, y corrigen desviaciones. Son los instrumentos esenciales en la implementación de la estrategia. Miden el desempeño organizacional a través de variables claves o sea aquellas que aseguran la implementación de la estrategia planeada. Se suele materializar a partir de presupuestos y planes, medición de objetivos financieros y no financieros, tableros de control. Para la aplicación de este sistema de control es fundamental que puedan medirse los resultados y los procesos. Factores claves del éxito: factores que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados siempre y cuando el resto de las variables alcancen un nivel óptimo razonable.

Sistemas de Control Interactivo



Promueven el involucramiento personal y periódico de la dirección en los planes y acciones de los subordinados. Básicamente, enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca la emergencia de nuevas iniciativas o sea en la estrategia emergente. Los ejemplos de control interactivo incluyen el proceso de confección de presupuestos, el análisis de las ventas ya sea por marca, producto y cliente, la inteligencia comercial, entre otros. Se aplica, principalmente, en contextos de cambio e innovación que demandan interpretación y adaptación.

Triangulación de datos:

La triangulación de datos, es una técnica que consiste en la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección. Según Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010), este método permite una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. Es posible triangular para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial. Primero, triangulación de teorías o disciplinas, el uso de múltiples teorías o perspectivas para analizar el conjunto de los datos, segundo, triangulación de métodos (complementar con un estudio cuantitativo, que te conduciría de un plano cualitativo a uno mixto). Tercero, triangulación de investigadores (varios observadores y entrevistadores que recolectan el mismo conjunto de datos), con el fin de obtener mayor riqueza interpretativa y analítica. Cuarto, triangulación de datos (diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos, así como distintos tipos de datos, por ejemplo, entrevistar a participantes y pedirles tanto un ensayo escrito como fotografías relacionadas con el planteamiento del estudio.

Tableros de Control

Ballvé, Alberto (2008) lo define “como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas. La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno”.

El Tablero de Control se revela, junto a otras, como una herramienta de primera magnitud para poder leer a tiempo todo lo que nos dice la información de que disponemos, permitiendo a diferentes niveles de la organización establecer el estado de una situación.

A su vez se establece la siguiente clasificación:

a) Tablero de Control Operativo: Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera.

b) Tablero de Control Directivo: Es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.



- c) Tablero de Control Estratégico: Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- d) Tablero de Control Integral: Información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores

A partir del marco teórico, se especifica el Marco Metodológico:

5. MARCO METODOLÓGICO

Se propone un estudio de caso definido como aquella estrategia de investigación basada en el estudio en profundidad de un número reducido de instancias (o incluso una sola) en que el fenómeno objeto de interés esté presente. Estas instancias pueden ser tanto unidades de carácter microsocio -tales como individuos, como de carácter meso o macro social -por ejemplo, instituciones o países- (Gerring, 2007: 65).

Como unidad de análisis se tomará una empresa perteneciente a la industria automotriz, cuya planta productora funciona 24 hs durante los 7 días de la semana (a partir de 3 turnos) y se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán.

Respecto a su personal, posee más de 700 empleados integrados tanto por aquellos que fueron contratados directamente por la organización (permanentes y pasantes), como a colaboradores contratistas (llamados así a los colaboradores contratados por empresas tercerizadas). La mayor parte de estos últimos prestan sus servicios en el área de producción, el resto se distribuye en administrativos y personal de limpieza.

La población objeto de estudio está integrada tanto por líderes (entendiéndose como tal al gerente del área y jefes de cada sector) como por los colaboradores dependientes de ellos en el área "People and Culture". El muestreo empleado es por conveniencia

Para llevar a cabo el objetivo de este proyecto se emplea un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) de modalidad comparativa. Se considera este diseño como el más efectivo para esta investigación ya que, en primera instancia, el análisis de carácter cualitativo nos permitirá entender en mayor profundidad las temáticas claves que afectan al control de gestión empresarial en la organización, para posteriormente analizar bajo un enfoque cuantitativo las variables claves identificadas.

Por lo tanto, el objetivo de la primera etapa es lograr una inmersión al ambiente que permita adquirir una comprensión profunda del fenómeno bajo estudio a partir de la obtención de categorías o temas emergentes de las siguientes técnicas de recolección de datos cualitativos:

- Entrevistas a expertos: a colaboradores claves dentro de cada ámbito a relevar en función de las cuatro palancas de control
- Focus groups: compuestos por empleados de diferentes áreas funcionales de modo que, con el debate, puedan emerger una mayor diversidad de sucesos que permitan obtener una mayor diversidad en las categorías subyacentes
- Observación aplicada a:
 - ❖ Ambiente físico para identificar elementos clave de la cultura y el control
 - ❖ Actividades individuales y colectivas para entender su comportamiento, qué hacen, cómo lo hacen.



Luego de esta primera etapa cualitativa, se aplicará el enfoque cuantitativo al proponer formas de recolección de datos y su correspondiente procesamiento para la toma de decisiones

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 Observación:

- **Ambiente físico:** La distribución física del lugar bajo análisis se puede describir en 3 divisiones edilicias. Por un lado, dado que la unidad de análisis es una empresa industrial del rubro automotriz, la planta es la división que mayor superficie ocupa. En ella se concentran todas las líneas de producción; almacenes de materia prima; y oficinas de logística, seguridad e higiene, mantenimiento y logística entre otras.
Las áreas de RRHH, economía, IT, compras etc se encuentran en otro edificio separado de la planta por un estacionamiento. Y finalmente la empresa cuenta con otro edificio destinado a vestuarios, salas de reuniones, servicio médico, comedor y guardia

Respecto a la distribución interna del mobiliario, con el objetivo de promover un ambiente más “colaborativo”, cada sector (entendiéndose como tal a las subdivisiones dentro de cada área) tiene su “islas” compuestas entre 2 y 4 escritorios en forma de L enfrentados entre sí (dependiendo del número de personas que integren el sector). Solo los líderes (jefes de sector y gerentes) tienen sus escritorios individuales y separados de sus correspondientes islas (pero dentro del mismo espacio físico).

En cuanto a la vestimenta, los operarios tienen un uniforme holgado propio de sus tareas, jefes de área y gerentes mantienen un aspecto formal medio (pantalón de jean y camisas o remeras lisas)

Los “administrativos” (intermedios entre jefes y operarios) que trabajan dentro de la planta presentan una vestimenta mucho más “relajada” informal en comparación a compañeros del mismo nivel cuyos puestos de trabajo están en el otro edificio

Solo el director y el gerente de economía visten de traje todos los días. Los demás líderes solo usan ese atuendo cuando llegan visitas a la fábrica (de clientes o superiores de otros países).

- **Actividades (acciones) individuales y colectivas:** Dado que la mayor parte del personal tiene una jornada de 8 hs y 15 minutos y la fábrica se encuentra alejada de la ciudad; la empresa posee un comedor que funciona desde las 7-8 hs para el desayuno (principalmente de los operarios con turnos rotativos) y desde las 11-13 hs para el almuerzo.

A la mañana, solo usan las mesas los operarios y el resto del personal compran los alimentos que les gustan y se los llevan a sus puestos de trabajo. Allí poseen al menos una máquina de café y en algunos casos una cocina con heladera, alacena etc

Para el almuerzo, existen turnos que agrupan a determinados sectores y las personas tienen un plazo de 45 minutos para comer antes de regresar a sus puestos de trabajo. Generalmente solo los gerentes y el director almuerzan en una sala de reuniones apartada del comedor o en sus puestos de trabajo; el resto del personal ocupa las mesas del comedor y solo en caso de no haber lugares vacíos, se van a una sala de reunión distinta a la que ocupan los gerentes y el director



6.2. Focus group a líderes

El focus group se llevó a cabo con los gerentes del área de people and culture, en la cual estuvieron presentes los cuatro sectores. La reunión se llevó a cabo en la planta de la empresa, el día viernes 21 de octubre a las 1 pm, con una duración de 1 hora aproximadamente.

A continuación se presenta los siguientes resultados:

- People experience:

Las *actividades claves* se basan en desarrollo de personal, desarrollo de los distintos grupos, procesos de evaluación de desempeño, seteo de objetivos, planes de desarrollo y de sucesión. Un tema clave en el sector y en el cual se está trabajando es la *atractividad* (a partir del contexto competitivo del mercado laboral se busca brindar la mejor oferta laboral para que los actuales y los futuros empleados quieran formar parte de la organización)

En cuanto a los *indicadores* se aplican aquellos relacionados con la diversidad e inclusión, se siguen datos de género, edad, rotación y sobre las causas de renuncias, los cuales actualmente tienen *oportunidad de mejora*.

También se mide la efectividad de algunos programas como por ejemplo la aplicación de pasantías. Un indicador importante para toda la empresa en general es la encuesta de *clima laboral*, la cual se realiza todos los años tanto por sector y por área.

Además este sector está a cargo del indicador de cumplimiento de desempeño, seteo de objetivos y planes de desarrollo, *actualmente es una meta para el 2023 mejorar o reformular dichas mediciones* (por ejemplo obtener el porcentaje de cumplimiento de los planes de desarrollo, reformular las evaluaciones, que el seteo de objetivos y seguimiento apunte de forma individual para cada colaborador, etc)

- Safety and Health(SHE) & communications:

Procesos claves: con lo que respecta a la seguridad todo lo que tiene que ver con seguimiento y prevención de accidentes (tanto a empleados como a contratistas), también se encargan de las capacitaciones relacionadas con la seguridad, las cuales son tanto teóricas como prácticas. Existe un tablero donde se plasma toda esta investigación.

Se está trabajando con sistema de gestión, el cual tiene un límite 250 personas, que son usuarios habilitados para que puedan levantar accidentes, se *mide* desde los accidentes abiertos como también aquellos que fueron cerrados. Otros *indicadores* relevantes que se mencionaron es el de *ausentismo* (el cual tiene un gran impacto en la producción, se clasifican en ausentes prolongados y no prolongados, el análisis de este indicador le permite a la organización tomar decisiones en forma preventiva en relación al personal y como suplantar las faltas) y por otro lado el de *capacitación*.

No se está evaluando la implementación de nuevos indicadores, si no mejorar los que ya se tienen.

- Compensation & legal affairs:

Procesos claves: se encarga de la parte administrativas, desde que la persona se convierte en su empleado hasta que se jubila o deja de trabajar en la empresa, esta tarea lleva a vincular a este sector con todas las áreas dentro de RRHH. Se puede decir que otra actividad clave está relacionada con sueldos y compensaciones. (Acorde la información compartida del sector de SHE se determina los montos de los sueldos)



La tercera actividad está relacionada con temas legales.

Principales *indicadores*

- ❖ Asistencia - Clasificadas en planificadas y no planificadas
- ❖ Horas extras - Improductividad , vinculado con el sector de salud
- ❖ Rotación - existe un límite y se controlan los costos

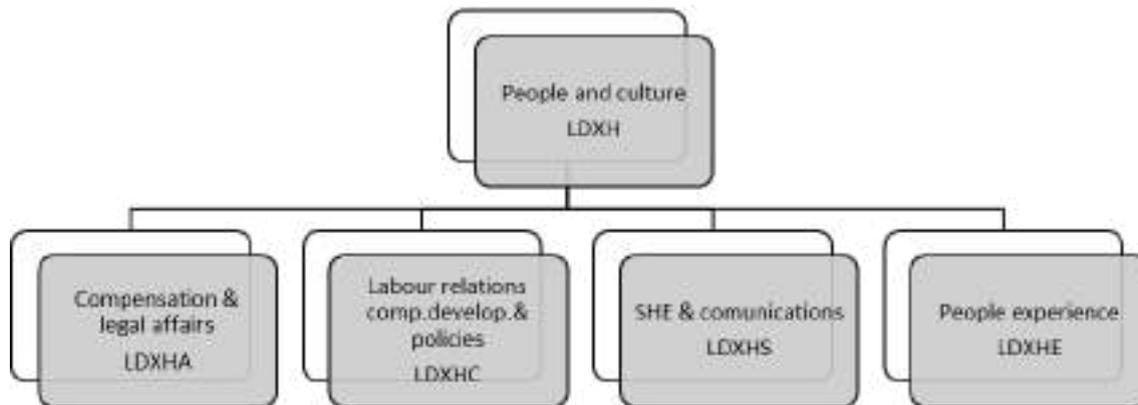
Este sector tiene mucha información que se comparte con otros sectores, actualmente la *problemática* es que los sistemas no coinciden con otros sectores de la empresa ,no existe el mismo nivel tecnología o no son compatibles, no se analizan y visualizan los datos como se necesitaría.

- Labour relations competences ,development & policies:

Existen dos *procesos claves*, por un lado relaciones laborales es el nexo entre los empleados y la gerencia y a su vez entre los empleados ,el gremio y la gerencia. Se implementan reuniones diarias con los delegados de los gremios, los cuales traen distintas inquietudes . Otro proceso crítico es el de *selección*, el cual cuenta con un equipo específico para tal actividad.

Por último, actividades relacionadas con el comedor y guardias ya que son temas sensibles dentro de la empresa. En relación con el comedor es un área de esparcimiento, en el cual se manifiesta cómo están los ánimos de los empleados, actualmente *no se maneja un indicador para evaluar la satisfacción de los colaboradores*.

,Título: Nube de palabras a partir de los resultados del focus group



Fuente: Elaboración propia

- **Gestión del personal:**

La organización que nos compete, utiliza la evaluación de desempeño basada en competencias, este sistema está siendo implementado desde el 2019 y sigue perfeccionándose al día de hoy. En esta gestión, se valoran comportamientos observables de los empleados en lo que respecta a trabajo colaborativo, actitud innovadora, responsabilidad sustentable, actitud protagonista, entre otros. A este tipo de apreciación, se le suma la evaluación por “objetivos smart” los cuales son definidos por cada área de acuerdo a sus necesidades y metas.

La evaluación es realizada por el jefe inmediato de cada persona, mientras que es monitoreado por el departamento de People and Culture. Está en proceso la implementación de un sistema en el cual los compañeros de trabajo realicen una devolución sobre sus pares, como así también de sus jefes.

Al final de cada proceso, se efectúa una encuesta de cierre, en la cual el evaluado recibe un feedback sobre las expectativas futuras que se esperan de su desempeño y su comportamiento, al mismo tiempo, se solicita su opinión sobre el proceso, el líder, y la plataforma en la que se llevó a cabo la evaluación.

- **Sistema de información**

Es característico del área contar con sistemas específicos para determinadas actividades. Como por ejemplo:

El sector responsable de las remuneraciones del personal basa su gestión en un sistema llamado Taw que releva la marcación de tarjetas en la entrada y salida de los colaboradores (tanto a la empresa como a sus respectivos puestos de trabajo). En él



se registran las novedades de avisos de ausentismo por estudio, enfermedad, accidentes, licencia por maternidad, etc. También cuentan con una plataforma para entregar digitalmente al personal sus recibos de sueldo.

El servicio médico (perteneciente a SHE) cuenta con un sistema propio donde se registran cada uno de los certificados presentados por el personal. Dado que este posee pocos campos categorizados, y no tiene características de seguridad en la edición de registros que cumplan con normativas legales, se genera duplicidad de registros. Ésto último se puede observar en los cuadernos llenados a mano con los nuevos avisos de ausentes del día, otra ficha para cada empleado donde se registran certificados y novedades propias, además de sobres con todos los certificados médicos y estudios que son archivados físicamente debido a que el sistema actual no permite adjuntar los mismos digitalmente

Por otra parte, este sector debe registrar en Taw cada novedad de ausentes por enfermedad o accidente (luego de realizar el proceso mencionado anteriormente) ya que no existe una conexión entre ambos sistemas que genere una recodificación automática de diagnósticos específicos a la clasificación de “causa del ausentismo” más general que corresponde a Taw.

Actualmente se encuentra en proceso la implementación de un nuevo sistema para el servicio médico, contratado bajo la modalidad de Saas que, solucionaría la duplicación de registros descripta, además de que reduciría el uso de papel físico, y centralizaría los datos para su posterior análisis entre otras cuestiones.

El análisis de datos actual de este sector se realiza en base a planillas de excel

Por otro lado, el sector de seguridad e higiene cuenta con un sistema que registra desvíos e incidentes (también contratado bajo la modalidad Saas).

Respecto a los accidentes, su relevamiento se realiza mediante planillas de excel y los datos se analizan mediante Power Bi al igual que las causas de ausentismo directamente relacionadas al servicio médico.

Los demás sectores del área también utilizan ampliamente las planillas de excel como principal soporte de relevamiento de datos, además de words y documentos físicos

Finalmente, el sector responsable de evaluaciones de desempeño, reclutamiento y selección cuentan con sistemas como Rankmi para su desarrollo. El mismo categoriza en un número el desempeño del colaborador en función de los resultados que alcanzó (qué) y de las competencias que mostró (cómo). Y en lo que respecta a las capacitaciones, la empresa cuenta con 2 plataformas para ello, una destinada a las capacitaciones de tipo “corporativas”, es decir relacionadas al cuidado de la información, valores, etc. Y la otra plataforma (lanzada recientemente), se encuentra más orientada a la capacitación bajo demanda según las necesidades identificadas por el colaborador

El principal inconveniente identificado es la integración de estos sistemas que posibilite un análisis conjunto y cruzado de los datos para la generación de información relevante. Por ello, se planificó para el año 2023 la implementación de un SAP que contribuya a lograr una mejora en este sentido

Palancas de control (Simons)



Sistema de Creencias:

Cultura:

MISIÓN

Proveer a nuestros clientes de vehículos y servicios de alta calidad para el transporte de bienes y pasajeros. Para ello, hacemos énfasis en el respeto por el individuo, las necesidades de nuestros clientes y la calidad de dichos productos. Así, buscamos crecer con un nivel sostenido de ganancias a la vez que contribuimos a una sociedad sustentable.

Nuestras operaciones se especializan en producir y desarrollar productos de calidad a fin de liderar el mercado en cuanto a mayor rendimiento, menor costo de mantenimiento y mejor preservación de las condiciones medioambientales.

VISIÓN

Ser la empresa líder en la industria mediante la creación de valor duradero para nuestros clientes, empleados, accionistas y sociedades en las que operamos.

VALOR

Nuestra identidad se define por seis valores esenciales, los cuales constituyen el fundamento de nuestra cultura corporativa y la forma de conducirnos en los negocios.

El cliente en primer lugar

Sólo tenemos éxito cuando nuestros clientes tienen éxito. Al comprender su negocio ofrecemos soluciones a medida que los coloca en una posición ganadora en un sistema de transporte sustentable. Las operaciones del cliente y la eficiencia están en el centro de nuestra cadena de valor, desde la investigación y desarrollo, la elección de proveedores y la producción hasta las ventas, la entrega y la financiación de vehículos, motores y servicios.

Respeto por el individuo

Tratamos a los demás de la manera que queremos ser tratados. Escuchamos y entendemos. Desde los conductores de nuestros vehículos hasta todos nuestros empleados y la sociedad en general, el individuo está en el centro de todo lo que hacemos. Buscamos capturar el conocimiento, la experiencia y la ambición de cada individuo para mejorar continuamente lo que hacemos, y cómo lo hacemos.

Eliminación de desperdicios

Al hacer especial hincapié en la introducción de mejoras continuas en toda la organización, garantizamos resultados seguros y de alta calidad en cada una de las áreas. Las desviaciones de los objetivos y de las normas nos ayudan a identificar y eliminar desperdicios. En todo lo que hacemos, interna y externamente, nos esforzamos por optimizar nuestro flujo y la eficiencia de los recursos mientras minimizamos nuestro impacto medio ambiental.

Determinación



Nuestra dedicación es máxima y estamos motivados para sobrepasar las metas. Nos sentimos orgullosos de hacer frente a los desafíos con soluciones innovadoras, y siempre aprender de nuestras experiencias. Prestar atención a los detalles mientras se comprende la globalidad, genera valor para nosotros y los clientes.

Espíritu de equipo

Para ser número uno en la industria, unimos fuerzas y trabajamos abiertamente sin fronteras, con miras a un objetivo común. Vemos las diferencias y la diversidad como oportunidades y nos desafiamos mutuamente para ser mejores. Una única dirección genera fuerza colectiva y pertenencia al grupo.

Integridad

Reconocemos que tenemos una responsabilidad social y siempre nos esforzamos para hacer lo correcto de la manera que corresponde. Actuamos de acuerdo con nuestra cultura, nuestros valores fundamentales y nuestros principios. Cumplimos con todas las normas legales y regulatorias. La confianza genera el vínculo con clientes, socios comerciales y la sociedad, lo que hace que sea uno de nuestros activos más importantes. Siempre cumplimos las promesas y respondemos por lo que hacemos.

RITUALES

Se identifican los siguientes:

Cumpleaños: Quien cumple debe llevar una torta o algo dulce para compartir con todos los integrantes del sector en donde trabaja como mínimo. Los compañeros colocan globos y guirnaldas en el espacio físico de trabajo del agasajado (si es que no hace home office)

Nuevos ingresantes: Deben llevar sándwiches de miga para todos sus compañeros (mínimo 2 por persona y de diferentes sabores)

Renuncias: Quien renuncia paga un asado para todos o lleva comida a la oficina

Viernes gourmet y similares: todos los viernes (u otro día de la semana) una persona del sector debe llevar algo para desayunar. En general cada persona debe tener 3 porciones y no se puede invitar a gente de otros sectores (salvo que quien invita ceda su porción)

Fiestas: En el año se hacen 2 fiestas solo para el personal propio y mensualizado de la empresa bajo análisis (se excluyen a los contratistas y jornales propios).

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN:

No se observa un estilo de administración unificado en la firma en general. Dependiendo de las características del área o sector y de las personas del líder a cargo de las mismas; el estilo de liderazgo puede estar más relacionado a un tipo autoritario o bien a uno más participativo. Usualmente dicha tendencia depende del tipo de equipo al que dirige el líder también

Particularmente en el área bajo estudio, "People & Culture", presenta una mayor claridad en el estilo. El mismo es más participativo y posee una mezcla balanceada entre orientación a resultados y a procesos

Sistema de Límites:



Con respecto a los límites de la conducta comercial, la organización cuenta con un manual de funciones, manual de procedimientos, y un código de ética y conducta que se encuentra disponible en la Intranet, del mismo modo en el proceso de inducción se lo comunica a los empleados, los cuales deberán aprobar un examen múltiple choice para corroborar su correcto entendimiento. Sin embargo, las sanciones ante el incumplimiento de las normas no están especificadas en ningún lugar.

En lo referido a límites estratégicos del área, la empresa tiene definidos para los proveedores (ya sean relacionados a la producción o no):

- Código de Conducta de Proveedores de Griffin
- Condiciones de Ingreso de proveedores
- Condiciones Generales de Contratación Aplicables a Órdenes de Compra de Bienes y Servicios No Productivos

Los 3 documentos se encuentran disponibles en la página web de la empresa, permitiendo así su acceso y visibilidad al público general

Un ejemplo del primer documento en relación al trabajo y recursos humanos es :

“Griffin afirma fundamentalmente que todas las personas deben ser tratadas con respeto y dignidad. Los empleadores tienen un gran impacto en el bienestar de sus empleados. Griffin y sus proveedores son responsables de seguir los más altos estándares de derechos humanos de manera infalible dondequiera que operen.”

Titulo: Fragmento del código de conducta de proveedores referidos a la discriminación

Discriminación

Los empleados deberán ser seleccionados, contratados y apoyados sobre la base de sus calificaciones y aptitudes. Los proveedores no podrán practicar ninguna forma de discriminación basada en el género, edad, religión u otras creencias, casta, origen social, discapacidad, etnia, origen nacional o territorial, nacionalidad, afiliación sindical o pertenencia a cualquier organización legitimada, filiación u opinión política, orientación sexual, identidad de género o expresión, responsabilidad familiar, estado civil, enfermedad, embarazo u otras condiciones que podrían dar lugar a discriminación.

Fuente: Código de Conducta de Proveedores de Griffin

Titulo: Fragmento del código de conducta de proveedores referidos al trabajo forzoso u obligatorio



Trabajo forzoso u obligatorio

Los proveedores deberán garantizar que no participen de ninguna forma de trabajo forzoso, servidumbre, obligatoriedad, víctimas de trata de personas, esclavitud moderna o trabajo involuntario. Se espera que los proveedores trabajen activamente contra el trabajo forzoso y actúen con especial cuidado a la hora de contratar a los trabajadores migrantes, tanto directa como indirectamente.

Los empleados nunca estarán obligados a pagar al proveedor o agente honorarios o gastos de uniformes, equipo de protección personal u otros gastos necesarios para obtener y conservar un empleo. Si se hallaran casos de pago de tales honorarios o gastos, deben ser devueltos inmediatamente.

Los proveedores no podrán, en ningún momento, retener documentos originales de identificación o de viaje de los empleados.

Los proveedores deben proporcionar a todos los empleados un contrato por escrito y en un lenguaje comprensible para ellos. El contenido también debería explicarse verbalmente en términos claros y comprensibles. El contrato debe estipular claramente la naturaleza voluntaria del trabajo y los procedimientos para abandonarlo. Los proveedores deberán emplear sólo a trabajadores que están legalmente autorizados para trabajar en el país de acogida.

Fuente: Código de Conducta de Proveedores de Griffin

Título: Fragmento de las condiciones generales de contratación aplicables a órdenes de compra de bienes y servicios no productivos

22. PERSONAL y RRHH.

22.1. Normas de higiene y seguridad, medioambientales, residuos peligrosos, etc.

El VENDEDOR declara cumplir acabadamente la totalidad de Normas de Higiene y Seguridad, Medioambientales, de Residuos Peligrosos, de Salud, etc. que resulten legalmente aplicables al SERVICIO.

Fuente: Condiciones Generales de Contratación Aplicables a Órdenes de Compra de Bienes y Servicios No Productivos de Griffin

Sistema de Control y Diagnóstico:

Se identifican las siguientes variables claves de rendimiento(VCR):

- Ausentismos(target del 97%)
- Accidentes
- Evaluaciones de desempeño(target de 95% de evaluaciones realizadas)
- Encuesta de clima(target de 86% de favorabilidad)

En cuanto a los presupuestos en el área bajo estudio, si bien se utiliza como base una proyección anual la misma se va modificando según es necesario por situaciones emergentes propias de la operatoria diaria.

Asimismo utilizan KPI para medir la gestión. Estos se dividen en dos dimensiones. En primera medida aquellos que se miden a nivel global en toda la planta y vienen desde casa matriz en donde hay un target con el que cumplir, el cual muestra si se está trabajando como debería y si no es así hay ámbitos en donde se realizan ajustes para lograr los objetivos propuestos. Asimismo los resultados pueden ser comparados con unidades de negocio en otras partes del mundo. Abarcan cuestiones de todo tipo desde el presentismo, productividad, sustentabilidad, etc.

En segunda instancia cada área funcional dentro de Griffin tiene sus propios indicadores que se miden de manera interna. Particularmente, dentro del área bajo análisis "People & Culture" hay un sector nuevo (People Experience) que no cuenta

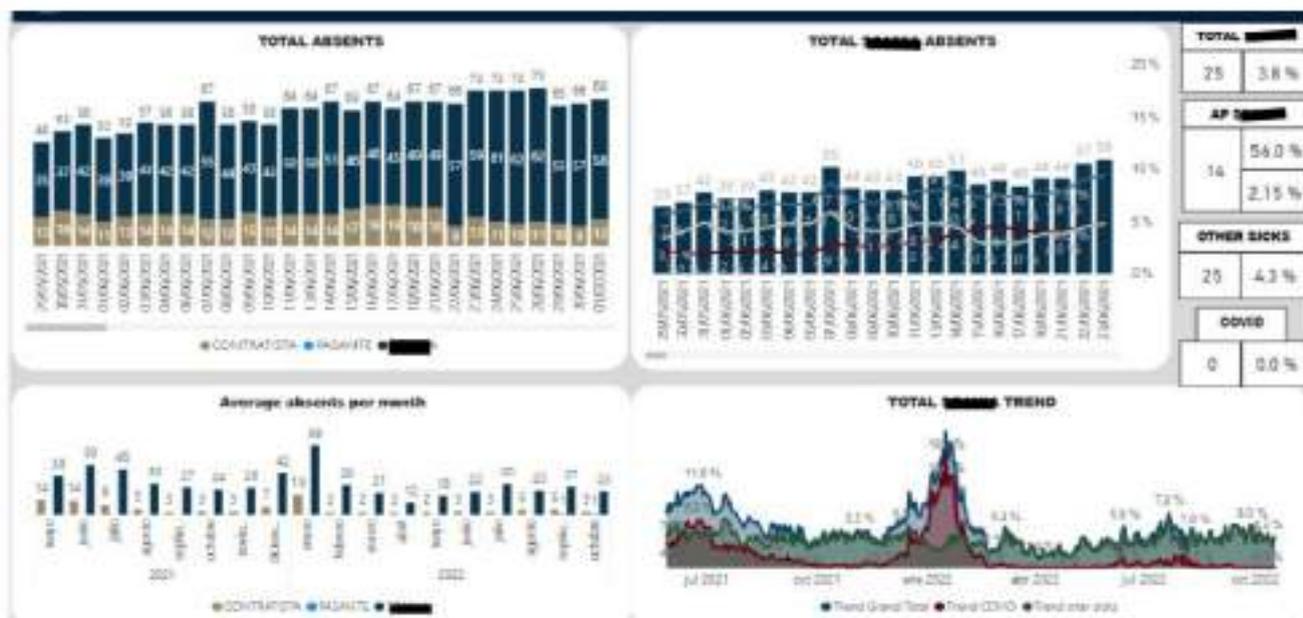


con herramientas de recolección definidas, que les permita recopilar y procesar datos de interés para su posterior análisis y generación de conocimiento.

En el otro extremo, se encuentra el sector “Safety and Health(SHE) & Communications”, que lleva un seguimiento de diversos aspectos como accidentología, entrenamiento en higiene y seguridad, tipo de enfermedades y causas del ausentismo, etc. Todos estos indicadores contribuyen a tomar decisiones orientadas a la prevención de accidentes, de posibles lesiones en determinados puestos de la producción , además de gestionar oportunamente las necesidades de horas extra o de contratación de nuevo personal para reemplazar a quienes se ausentan por (enfermedad o accidentes) periodos prolongados y en consecuencia afectan a la producción.

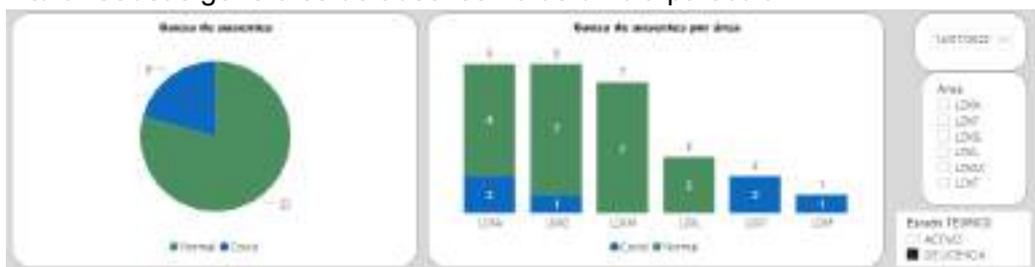
A continuación se presentan algunas pantallas de los reportes en power bi que contienen los indicadores anteriormente mencionados:

Título: Evolución de ausentismos



Fuente: Reportes de Griffin

Título: Causas generales de ausentismo de un día particular



Fuente: Reportes de Griffin



Título: Causas de ausentismo en un periodo de tiempo determinado



Fuente: Reportes de Griffin

Título: Indicadores de accidentes



Fuente: Reportes de Griffin

Título: Indicadores de desvíos de seguridad



Fuente: Reportes de Griffin

El seguimiento de estos indicadores (y otros) inició hace poco más de 2 años en la empresa, ante la relevancia que adquirió el mayor uso de los datos para tomar decisiones en la gestión, además de una tendencia creciente hacia la digitalización. Como se mencionó anteriormente, cada sector tiene objetivos a cumplir en determinados aspectos. Por ejemplo, en el caso del ausentismo, el target es de un 97% de presentismo (y se mide mensualmente). Cuando no se cumple dicho objetivo,



los líderes de cada sector se reúnen para revisar las causas por las cuales sucedió, de modo que se tomen acciones correctivas en el caso que corresponda
Hay otros indicadores que no tienen un objetivo definido como un “número final”, sino que el foco está puesto en la evolución o el proceso, como es el caso de los desvíos de seguridad por ejemplo. Se definen como tal a todas aquellas situaciones del entorno que puedan generar un accidente, ya sea porque actualmente generan una condición insegura de trabajo, o porque tienen la potencialidad de hacerlo. Si bien, lo ideal de este indicador sería que la totalidad de los desvíos “se cierren” (es decir que sea corregida la situación y debidamente registrada en el sistema), en el caso de que no se de dicha situación, aun sirve para dar seguimiento a las áreas que mas soporte necesitan en términos de seguridad

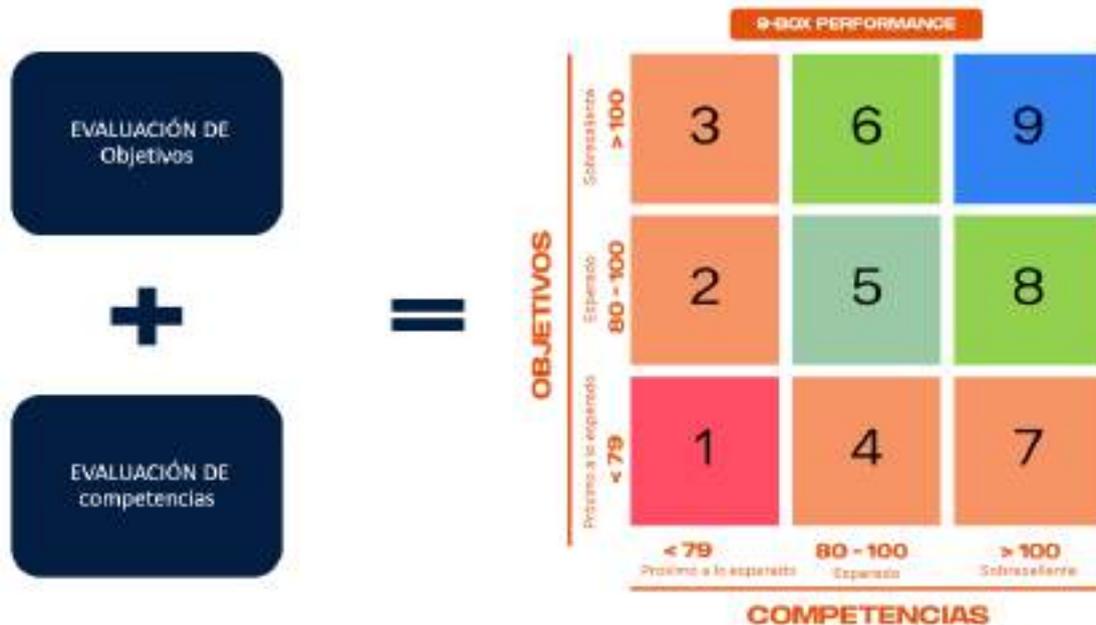
En lo que respecta al sistema de incentivo formal y no monetario, cada empleado permanente en la empresa se evalúa mediante una serie de objetivos fijados en conjunto con su líder a principio de año. Los mismos son cargados en un sistema de información que según el “qué se hizo (resultados obtenidos)” y el “cómo se hizo (competencias, habilidades blandas etc)”, ubica al colaborador en un cuadrante con una puntuación asignada. En función de esta puntuación se le asigna una compensación económica por desempeño

Por otro lado, fuera de dicha compensación económica, el incentivo no monetario más buscado por el personal es la “efectivización”. Esto se da porque parte del personal es tercerizado por una empresa contratista, y en consecuencia no es contratado formalmente por Griffin. Por lo tanto, -incluso realizando la misma actividad que un compañero efectivizado- su paquete de beneficios (desde la remuneración, obra social, descuentos en el comedor, etc) es de menor nivel que los colaboradores efectivamente contratados por la empresa bajo análisis .

Un buen desempeño sostenido, se premia también con la efectivización de la persona. Estas generalmente tienen un cupo por sector y se realizan cada determinados intervalos de tiempo.

Fuera de este aspecto, también se consideran como incentivos los reconocimientos públicos en las reuniones de equipo luego de que un proyecto resultara bien. Incluso algunas áreas tienen una dinámica de destacar semanalmente a un compañero de la oficina por su comportamiento, compromiso etc

Título: Evaluaciones de desempeño por competencias.



Fuente: Reportes de Griffin.

Presupuestos

Se realiza una proyección de gastos anual que consiste en una lista de gastos en inversiones planificadas para el próximo periodo.

Si el concepto implica un costo superior a "x" cantidad, se lo considera una inversión, debajo de ese monto, clasifica como gasto.

La proyección incluye 2 categorías :

- Gastos ordinarios: de papelería, los destinados a "eventos corporativos internos" que se realizan todos los años en una fecha o rango de tiempo particular respetado como "fijo" con el paso del tiempo, etc
- Gasto eventuales: referidos a los nuevos proyectos que puedan surgir para implementar, como por ejemplo "nuevos sistemas". O bien, materiales necesarios para el desarrollo de nuevos procedimientos, etc.

Luego de efectuar dicha proyección se priorizan los proyectos y gastos de modo que se dividan los mismos en trimestres, dado que no es realista planificar la ejecución de 4 proyectos de gran envergadura para un mismo mes por ejemplo (y mucho menos si consumen el mismo personal).

A continuación se presenta la estructura del presupuesto

Tabla 1: Modelo de presupuesto



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XII Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Centro de costos	Cuenta (anterior)	Descripción	Especificación de código nuevo	Descripción de especificación de código nuevo	Rubro del gasto	Importe
3200	1200	Capacitación	6509-01200	Capacitación	Capacitación	
3200	2405	Acontecimientos especiales	5980-2405	Publicidad, acontecimientos, y eventos	Publicidad	
3205	3000	Gastos de viajes	5818-00000	Gastos de viajes locales	Gastos de viajes/representación	
3205	5670	Software	6801-00000	Software	Otros gastos de administración	

Fuente: Elaboración propia

Centro de responsabilidades

El área de "People & Culture", es un centro de responsabilidad de costos. El mismo cuenta con un gerente a nivel departamental y con 4 sectores que tienen sus propios líderes.

Además, se clasifica como un centro de costos discrecionales, ya que el producto de estos centros no se pueden medir claramente en términos económicos, además de que los costos dependen de las decisiones de la gerencia dada ciertas circunstancias o necesidades de la organización.

A continuación se presenta la **Grilla de Indicadores**:

Sector	Indicadores	Frecuencia	Metas	Fórmula
LDXHA (Legales)	<ul style="list-style-type: none">❖ Ausentismo❖ Horas extras❖ Rotación	<ul style="list-style-type: none">• Diario• Semanal• Estacional	<ul style="list-style-type: none">• Ausentismo, target 97%	<ul style="list-style-type: none">• <u>Ausentismo</u>: horas ausente / horas reales
LDXHC	<ul style="list-style-type: none">❖ Evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Anual	<ul style="list-style-type: none">• Target de	<ul style="list-style-type: none">• <u>Evaluación</u>



(Relaciones Laborales)	del desempeño ❖ Capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Temporal	95% de evaluaciones realizadas.	<u>del desempeño, su medición está explicada en la tercera palanca</u>
LDXHS (Seguridad e Higiene)	<ul style="list-style-type: none">❖ Mapeo de accidentes.❖ Incidentes cerrados.	<ul style="list-style-type: none">• Diario• Trimestral• Los datos se revisan de forma diaria	<ul style="list-style-type: none">• 60 al año.• Cierre dentro de los 30 días de abierto.	<ul style="list-style-type: none">• <u>Incidentes:</u> Incidentes cerrados/ Incidentes abiertos.
LDXHE (People Experience)	❖ Encuesta de clima	<ul style="list-style-type: none">• Anual	<ul style="list-style-type: none">• 86% de favorabilidad.	

SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO

Todos los días se realiza una “Daily Briefing” integrada por todos los líderes de sector y el gerente, donde se exponen los aspectos más críticos de cada sector como por ejemplo, las personas ausentes del día y cómo eso impacta en la producción, cuestiones relacionadas a eventos particulares etc

Fuera de estas reuniones diarias, también se realizan jornadas destinadas especialmente a los líderes llamada “leadship forum” . Estas se realizan, una vez al mes fuera de la planta y de las oficinas para generar actividades dinámicas de capacitación para los líderes, además de propiciar un ambiente más distendido

Indicadores propuestos:

Encuesta de pulso

Teniendo en consideración la preocupación expresada por la líder del área “People Experience” frente a la considerable disminución del grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa, relevada de manera anual mediante la encuesta de clima laboral, se propone implementar una encuesta de pulso para realizar un seguimiento en el corto plazo de dicho indicador de modo que se logre detectar posibles falencias y se emprendan las acciones correctivas que correspondan en este ámbito. Se recomienda programar el citado cuestionario con una frecuencia mensual.



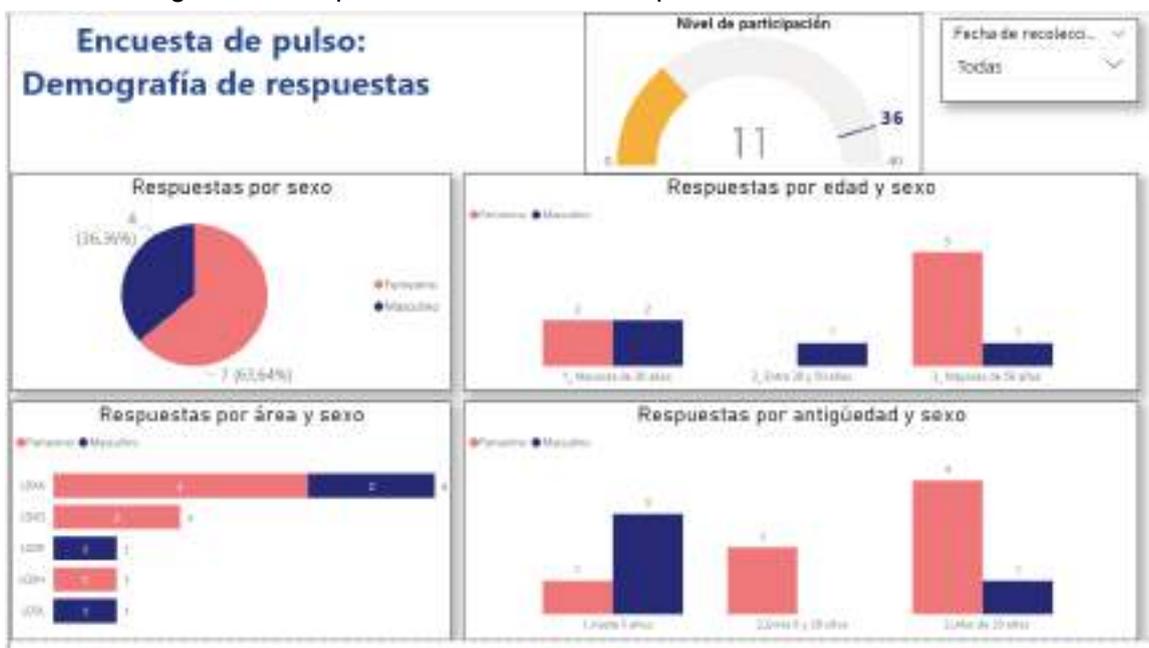
El análisis de estos datos, está pensado en el marco de emprender medidas correctivas en caso de ser necesarias durante el transcurso del año para mejorar la percepción de los colaboradores acerca del ambiente laboral, logrando de esta forma aumentar el nivel general de los resultados en la Encuesta de Clima.

Esta herramienta se plantea con la ejecución de un *questionario de Google Forms* con escala de Likert para que los empleados puedan indicar su nivel de satisfacción en lo que respecta al ambiente laboral.

El modelo se encuentra expuesto en el apéndice.

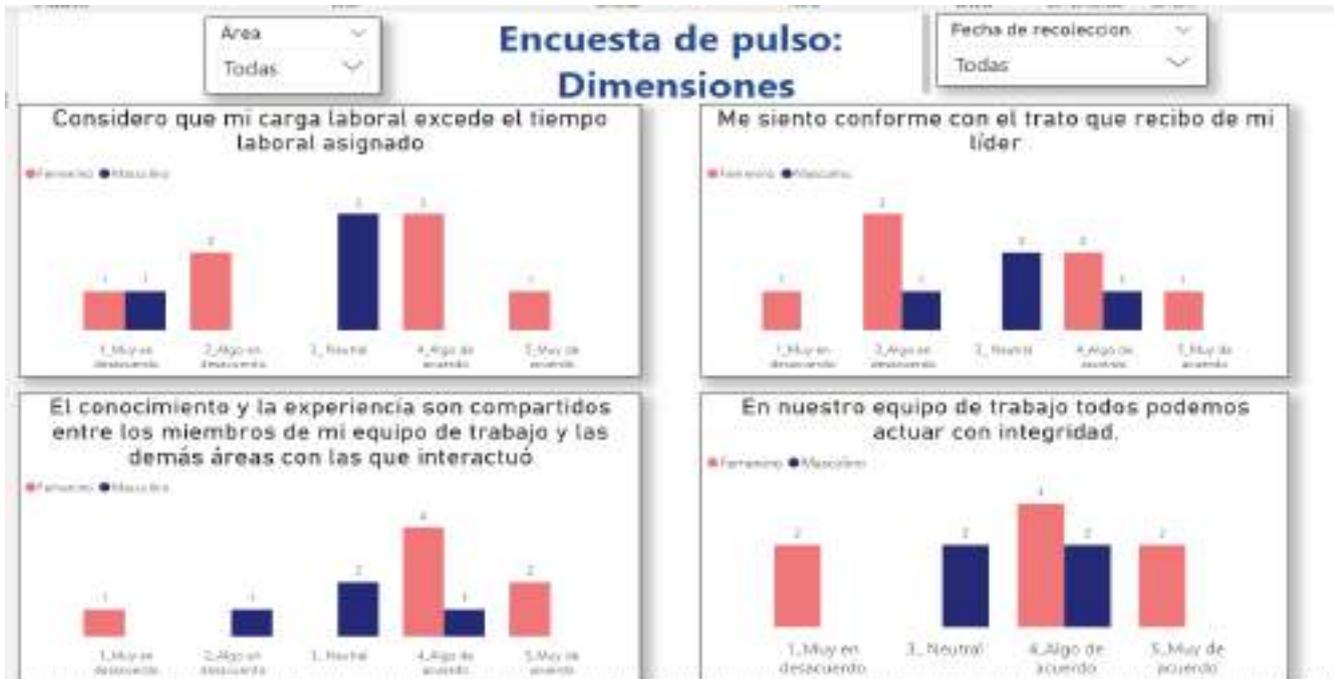
Al mismo tiempo se propone una serie de *dashboards* en los cuales se exponen de forma ordenada los datos recolectados, de manera que puedan ser utilizados en la toma de decisiones.

Título: Demografía de respuestas de encuesta de pulso.

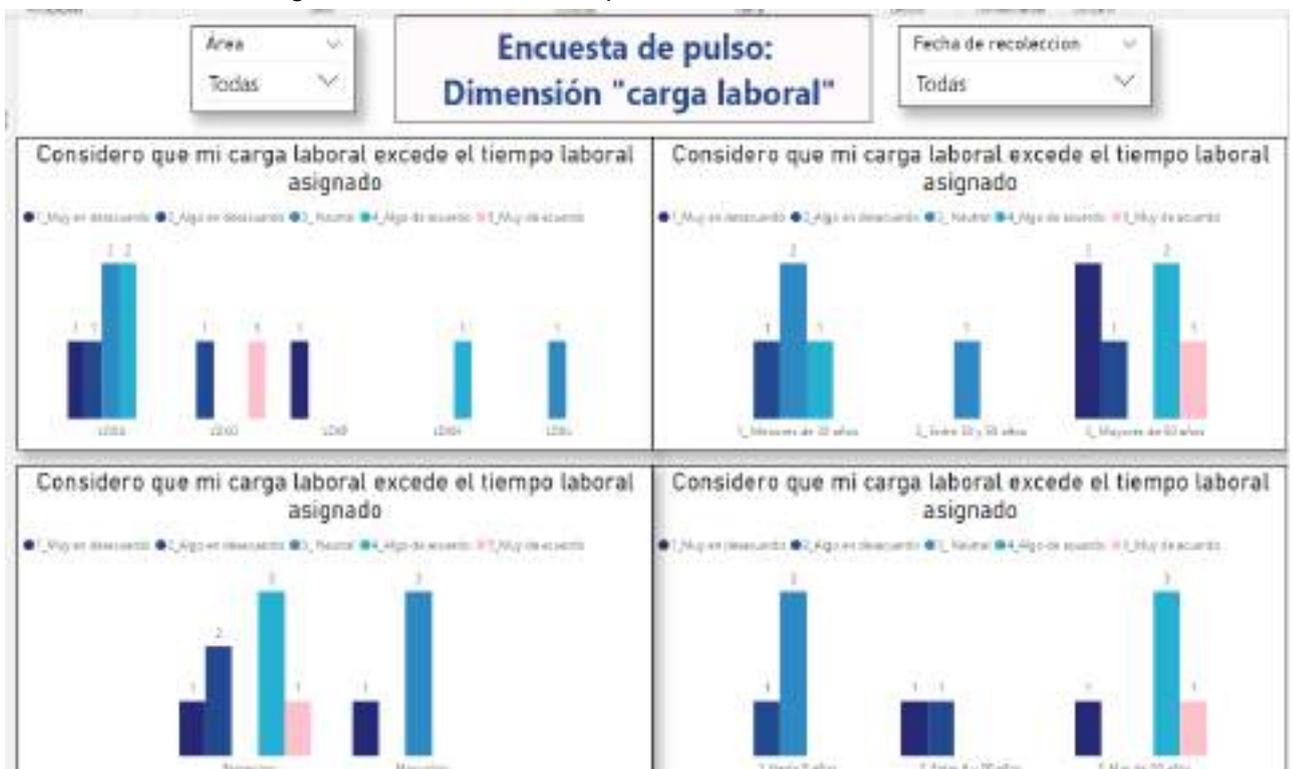


Fuente: Elaboración propia con PowerBI

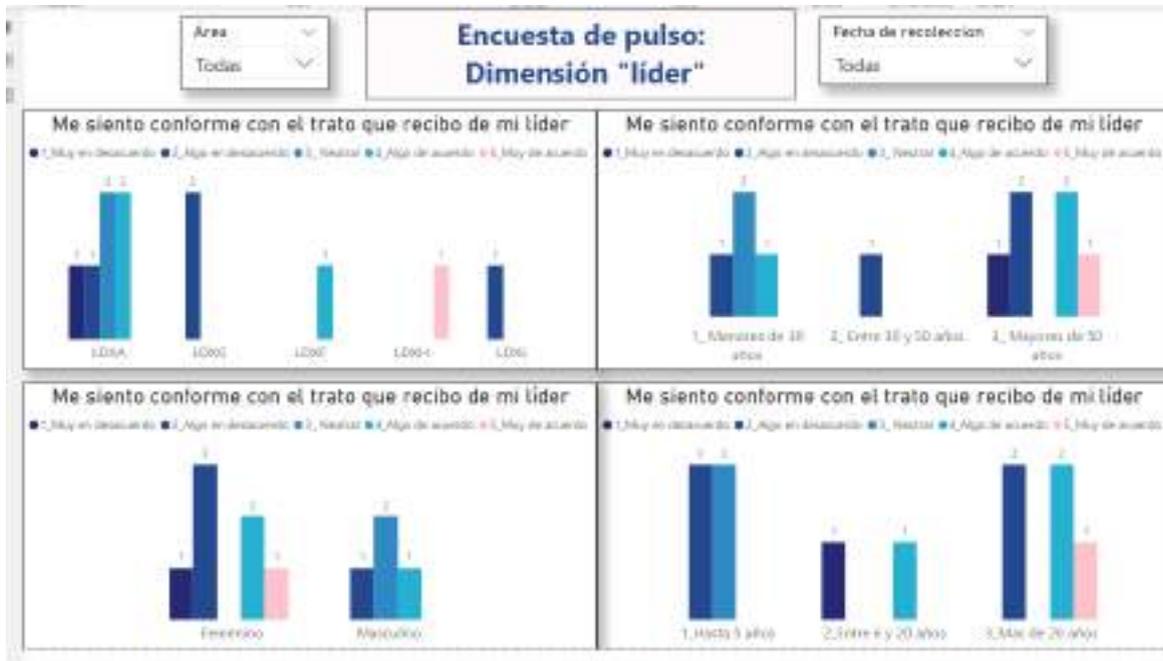
Título: Dimensiones Encuesta de Pulso



Fuente: Elaboración propia con PowerBI
 Título: Dimension "carga laboral" encuesta de pulso

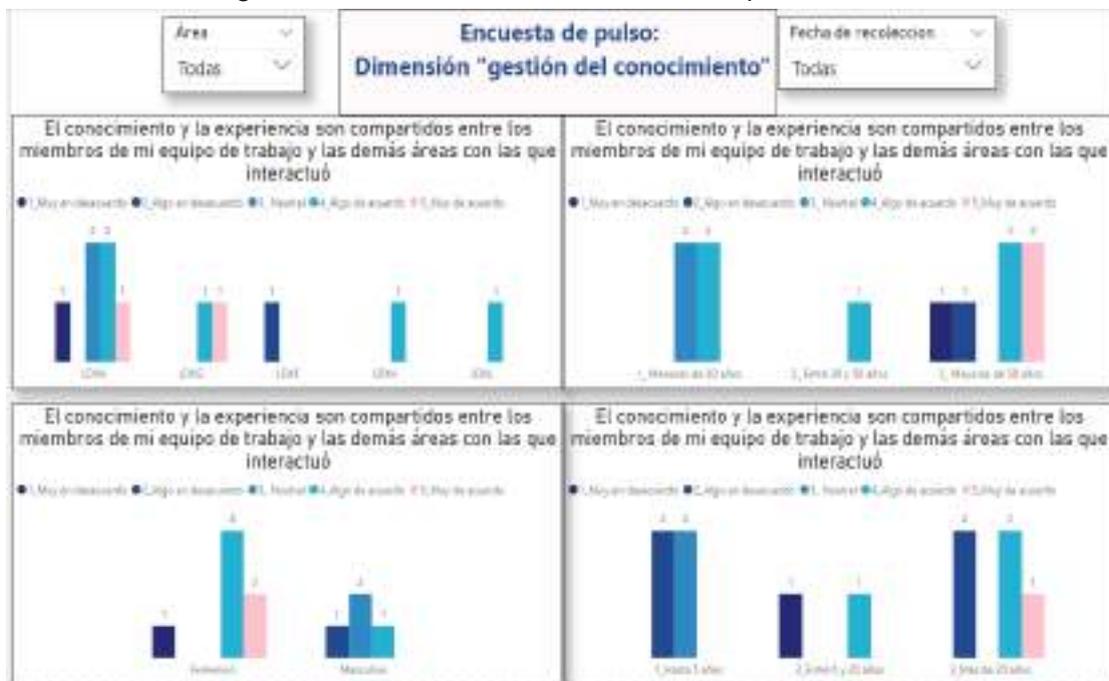


Fuente: Elaboración propia con PowerBI
 Título: Dimensión "líder" encuesta de pulso



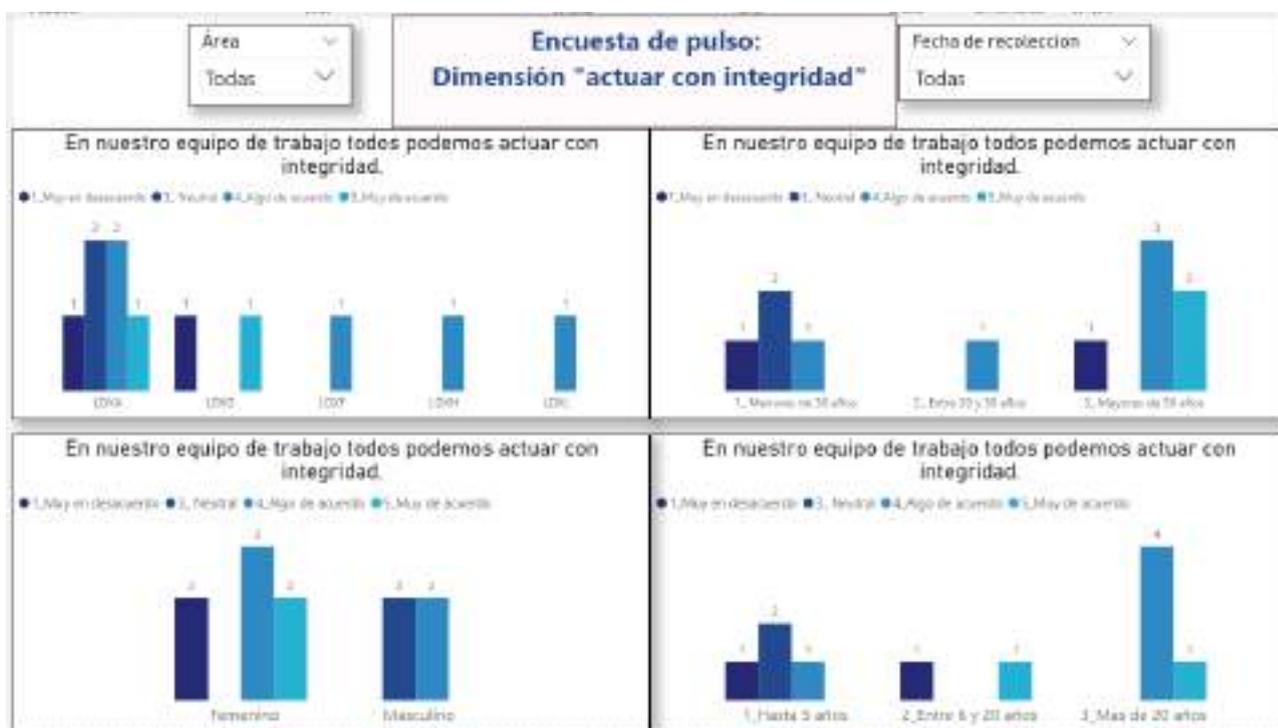
Fuente: Elaboración propia con PowerBI

Título: dimensión "gestión del conocimiento" encuesta de pulso.



Fuente: Elaboración propia con PowerBI

Título: Dimensión "actuar con integridad" Encuesta de Pulso.



Fuente: Elaboración propia con PowerBI

Satisfacción con el servicio de comedor

A partir de las respuestas recibidas en el focus group ejecutado, se destaca la importancia que tiene el comedor como detector del clima en la organización, y principalmente de la parte de producción. Así como es un detector transparente de "los ánimos", también es un factor que influye en el humor del colaborador.

Al caracterizar este espacio, se lo describe como un espacio de dispersión y socialización. Se espera que genere un momento "distendido" luego de reuniones difíciles o días cargados. Por lo tanto, si las condiciones tanto del lugar como de la comida no son las adecuadas, los colaboradores lo hacen saber.

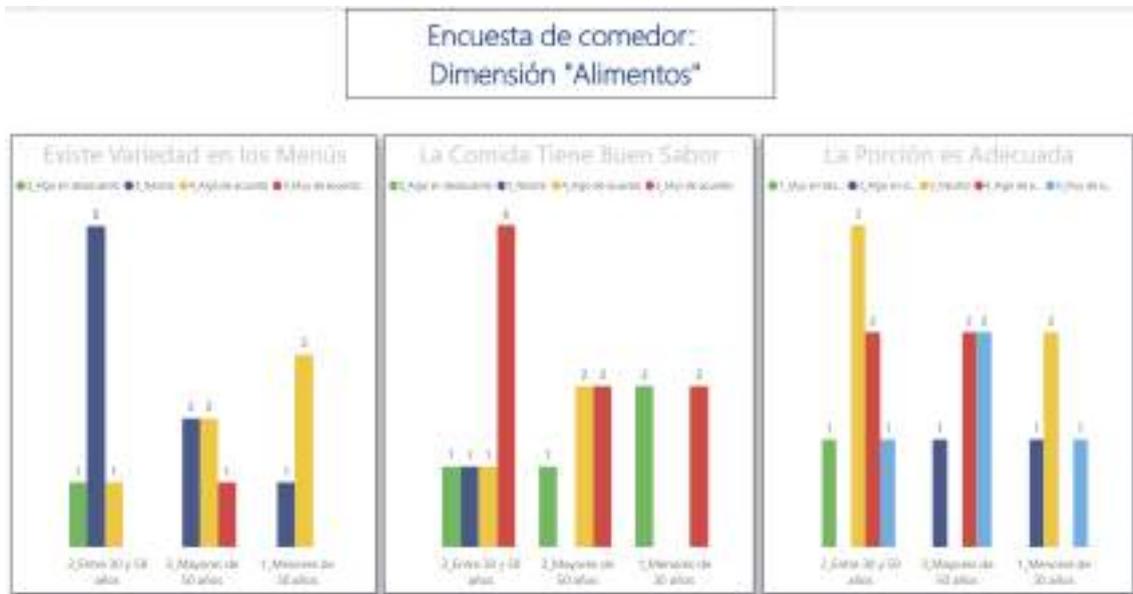
A pesar de la importancia que adquiere este espacio en la firma, actualmente no se cuenta con un seguimiento del nivel de satisfacción respecto al servicio. Por ende, se propone realizar una encuesta para medir de manera quincenal el grado de satisfacción de los colaboradores respecto al comedor.

La encuesta se basa en tres secciones: servicio, alimentos e instalaciones. Cada una de ellas presenta afirmaciones para medir el nivel de satisfacción y darle un seguimiento a través de la herramienta de visualización "Power Bi".

Para evaluar cada afirmación, se emplea la escala de likert. Finalmente la estructura propuesta del cuestionario, se encuentra expuesto en el apéndice.



Título: encuesta de comedor, dimensión “Alimentos”.



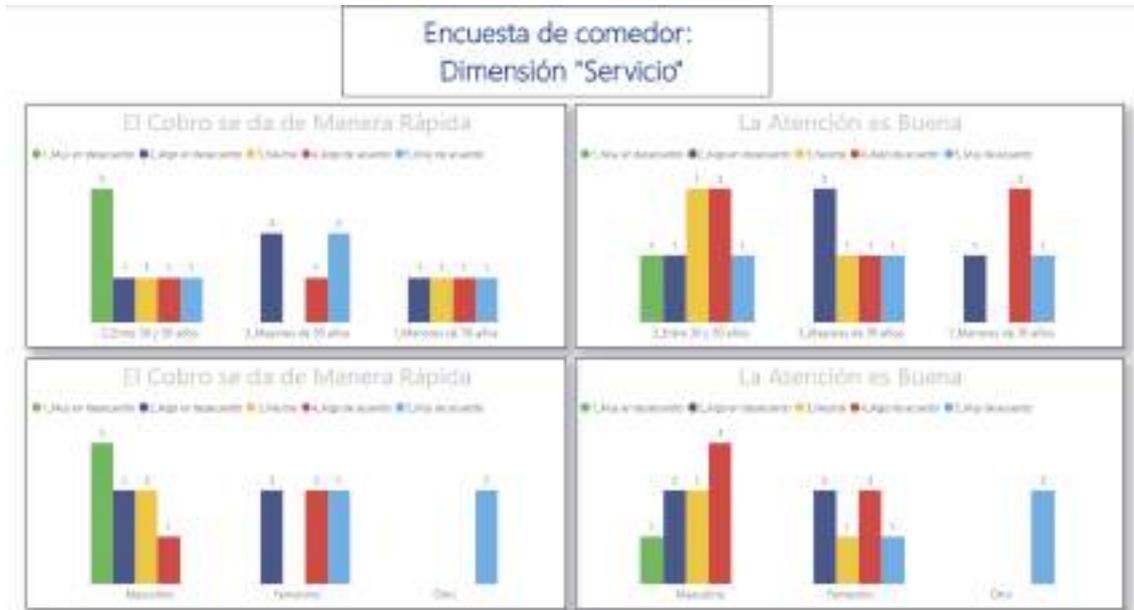
Fuente: Elaboración propia con PowerBI

Título: Encuesta de comedor, dimensión “Instalaciones”.



Fuente: Elaboración propia con PowerBI

Título: Encuesta de comedor, dimensión “Servicio”.



Fuente: Elaboración propia con PowerBI

Análisis de Ausentismo en la empresa

Luego de lo informado en el focus group, se decidió realizar un modelo de dashboard con datos globales en torno al ausentismo dentro de la empresa, remarcando las áreas, edad y meses con menor tasa de presentismo. Como así también el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

Los mismos pueden ser filtrados tanto por el año de ejercicio como por motivo del ausente y empleado específico.

Título: Ausentismo general.





Fuente: Elaboración propia con PowerBI

Planes de desarrollo

Las funciones que lleva a cabo el sector de People Experience consisten en incrementar la atraktividad de la empresa en su rol de empleadora para no sólo atraer a los mejores talentos, sino también, para mantener a los actuales. En relación a esto, se analizan cuáles son los mejores beneficios para los colaboradores, qué eventos o actividades mejoran su experiencia en la firma, etc.

Además se realiza un mapeo de la diversidad e inclusión vigente, se mide la efectividad de determinados programas de pasantías por ejemplo y se efectúa un seguimiento del cumplimiento de las evaluaciones de desempeño.

Dada la reestructuración de la metodología para realizar dichas evaluaciones, explicada por la implementación de un nuevo sistema de información, capacitaciones etc, el seguimiento de los planes de desarrollo se atrasó

Este atraso implica que una persona del área bajo estudio, bajo el rol de “Business Partner” efectúa un seguimiento con el líder y el colaborador donde se releva

- ¿Qué competencias tiene desarrolladas actualmente la persona?
- ¿Qué áreas o temáticas le resultan interesantes para desarrollarse?
- ¿Coincide el área de interés del colaborador con la percibida como “idónea” por parte del líder para él?
- ¿Qué competencias le faltan desarrollar al colaborador para poder desarrollarse en su área de interés?

Dichos interrogantes se plasman en un excel o bien en anotaciones rápidas en medio de la reunión, pero no son procesados de forma sistemática y con la estructura requerida de modo que sea posible su correcto análisis para la toma de decisiones.

En consecuencia, la líder del sector en cuestión expresa en el focus group realizado, su interés por desarrollar una forma de visualizar de forma rápida y certera toda esa información disponible actualmente del colaborador. El objetivo de la herramienta es poder conocer el cumplimiento de los planes de desarrollo para su debida gestión, el análisis en profundidad del mismo se realizaría cuatrimestralmente. No obstante, se destaca la necesidad de contar con información disponible “en tiempo real” para los casos “atípicos” que así lo requieran en este sector

Se presenta la siguiente propuesta como posible solución a dicho problema:

En primer lugar, se requiere estructurar las bases de datos donde se alojarán los datos. Las mismas deberían contemplar:

-Competencias por colaborador (para su puesto actual): las mismas divididas en competencias genéricas y específicas, detallando el grado de avance y la prioridad requerida de cada una según el puesto

Los estados de avance se clasificarán en 3 escalas:

1_ Falta desarrollar



2_En proceso

3_Avanzado

Por otro lado, se entiende como “prioridad” a las características de “deseable” o “excluyentes”

-Listado de competencias requeridas por puesto: manteniendo la subdivisión de genéricas y específicas, así como también el grado de prioridad de las mismas.

De este modo, al saber a qué puesto desea pasar un colaborador, se podrán analizar las brechas en términos de competencias cubiertas o no por el mismo.

Dicho así, se podrían presentar los siguientes 6 escenarios respecto a las competencias requeridas para el puesto deseado y sus prioridades . Ésto ,tomando en cuenta el estado de avance de las mismas actualmente para el colaborador, ya que existen puestos que podrían compartir competencias específicas (aunque variando o no su prioridad)

Título: Escenarios de cumplimiento de competencias

Estado	Prioridad	Concicion final
Avanzado	Excluyente	Apto
Avanzado	Deseable	Supera
En proceso	Excluyente	Considerar
En proceso	Deseable	Apto
Falta desarro	Excluyente	No apto
Falta desarro	Deseable	Considerar

Fuente: Elaboración propia

Para lograr un análisis en términos cuantitativos se propone asignar a la condición final y a la prioridad de cada competencia un puntaje que permita visualizar las brechas en el cumplimiento del plan de desarrollo

Además, para dar solución y seguimiento a las competencias que le faltan desarrollar al colaborador, se sugiere estructurar un:

- **Listado de capacitaciones** vinculadas cada una de ellas a las competencias que permite adquirir. Al mismo tiempo, es conveniente contar con un calendario que permita visualizar cuando se realizará dicha capacitación, duración, modalidad etc, de modo que el colaborador esté debidamente informado para poder tomarla.

Finalmente se presentan las siguientes imágenes del dashboard propuesto para lo nombrado anteriormente.



Título: Descripción general de competencias actuales y requeridas.

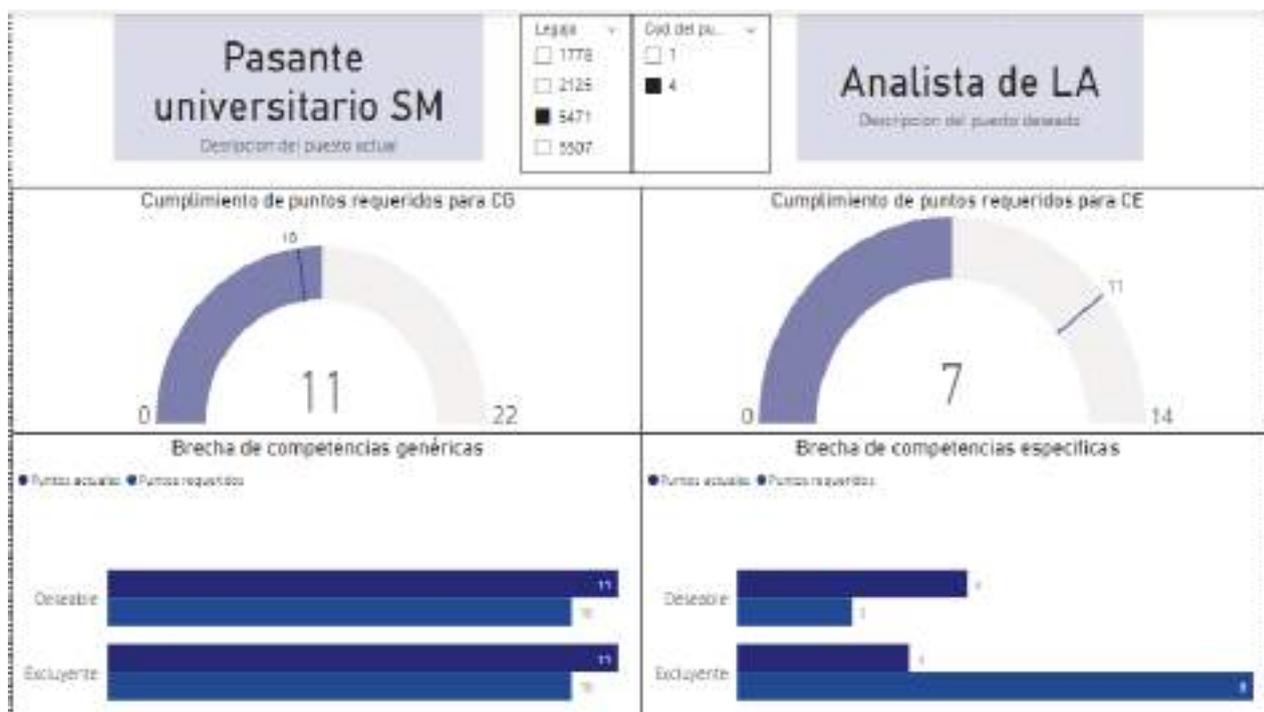


Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi

En primera instancia se obtiene un primer acercamiento de las competencias del puesto actual y el requerido, con sus correspondientes grados de avance y prioridad. Se destaca que al posicionarse en la barra del estado “Falta desarrollar” se despliega un tooltip en el dashboard que permite visualizar la información de la tabla “Listado de capacitaciones” detallado anteriormente.



Título: Análisis de brechas



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi

En segundo lugar se presenta el análisis de brechas con su correspondiente interpretación numérica en función del estado de avance y de la prioridad de cada competencia del puesto requerido. En esta pestaña también se puede obtener un mayor grado de detalle mediante un tooltip para observar de una forma más detallada cuáles son las competencias exactas que explican cada puntaje de cumplimiento

Se destaca la capacidad de la herramienta para disponibilizar información relevante para los líderes en términos de gestión, además del incremento de conocimiento logrado a partir de la reestructuración de las bases de datos y su correcta manipulación. Por otro lado, ésta herramienta es lo suficientemente versátil y transparente para que se pueda aplicar a todos los tipos de trabajadores y dejarse a su disposición ya que conocer el grado de avance de sus competencias influye en su motivación

Actualmente, en el caso de los operarios que trabajan en planta, se generan matrices de conocimientos en excels a partir de evaluaciones del líder y de otras teórico prácticas. No obstante, la disponibilidad de tal herramienta y su uso, es mejorable. Por ello se sugiere considerar la implementación de esta propuesta no solo a los trabajadores administrativos sino también incluso a aquellos que trabajan en las líneas de producción. De este modo, ante un ausente sin aviso previo, se podría conocer en cuestión de minutos qué colaboradores están en condiciones de reemplazar a la persona que se ausentó hasta que se regularice la situación



CONCLUSIONES

La mayoría de los directivos de RRHH tienen una visión muy desarrollada del valor estratégico de su departamento, pero el director general y la alta dirección se muestran, cuando menos escépticos ante el papel de RRHH en el buen funcionamiento de la empresa. La causa raíz de este problema según Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001) es que la influencia de RRHH en el funcionamiento y rendimiento de una empresa es difícilmente medible.

No obstante, vivimos en una época donde se resalta la importancia de los activos intangibles como el prestigio de una marca, la gestión del conocimiento, innovación y sobre todo, el capital humano. Por ello es conveniente dejar de pensar al área de RRHH como la parte “soft” que por poseer esa característica, no se puede medir. La dificultad yace en que si bien algunos directivos ya reconocen el potencial de realizar tales mediciones, no saben cómo hacerlo.

Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001) sostienen que la acción más poderosa que los directivos de RRHH pueden llevar a cabo para asegurar la contribución estratégica es desarrollar un cuadro de mando que muestre el impacto en la actividad empresarial.

Pero incluso antes de desarrollar un CMI, existen una serie de aspectos importantes a considerar. Uno de ellos son las herramientas de recolección.

Registrar datos en un papel no hace más que dificultar su análisis; usar planillas de excel con campos extensos sin categorías o estandarizaciones convenientes para su procesamiento, tampoco es lo ideal. Aquí se resalta la importancia y la utilidad en la práctica de la limpieza de datos para detectar datos faltantes, recategorizar campos y su estructura etc.

Una vez superada esta primera etapa, recién se puede pasar a elaborar un CMI con la seguridad de que la calidad de los datos de entrada generará la misma característica en la información resultante.

Se destaca la diversidad de herramientas de visualización disponibles para su uso particular y corporativo. Las mismas generan un impacto visual al conocer la información requerida por los usuarios, tanto líderes como colaboradores operativos. Para los primeros, contar con esa información disponible y con resultados de calidad, genera una reducción en la incertidumbre a la hora de tomar decisiones. Para los segundos, conocer información de su evolución en el plan de desarrollo o visualizar datos corporativos sobre la diversidad e inclusión por ejemplo, pueden ser disparadores de motivación y sentido de pertenencia respecto a la empresa.



Finalmente, la frase célebre de Peter Drucker “lo que no se mide, no se puede mejorar”, también aplica a áreas percibidas como “blandas” , sólo hace falta encontrar las herramientas y metodologías adecuadas para ello.

Recomendaciones

- Considerando que la empresa posee como uno de los valores la “eliminación de los desperdicios” bajo el cual busca hacer un uso eficiente de los recursos y minimizar el impacto ambiental mediante cualquier operación que lleve a cabo se recomienda implementar una mejora siguiendo este lineamiento en el servicio de comedor, sector que es competencia del área que es base del presente trabajo. Se sugiere realizar una encuesta semanal a todos los colaboradores en el que se planteen opciones de menú (2 por día), de esta manera, se podría llegar a estimar las comidas más deseadas por el personal, se cocinarían los alimentos justos y se reduciría el nivel de residuos alimenticios actual. Esto se podría aplicar siguiendo el método que ya existe y se aplica para aquellas personas que por alguna condición médica o filosofía de vida necesitan alimentarse de alguna manera especial (celíacos, diabéticos, vegetarianos, etc) en donde al inicio de cada semana se le envía vía mail las opciones de las que podrá disponer en el comedor.
- Revisar el layout de la recolección de datos, de manera que la presentación de la información resulte sencilla de interpretar y facilite el cruzado de los datos con las respectivas áreas.
- Cruzar información relevante de cada sector que presenten correlación para analizar los indicadores relevantes de dichos sectores. Por ejemplo del sector de Seguridad y Salud tomar la información de la cantidad de accidentes del mes para vincularla con el nivel de ausentismo , el cual es medido por el sector Legal. Otro ejemplo sería relacionar el nivel de satisfacción de los empleados medidos de forma mensual (con la encuesta de pulso) y cruzarla con la productividad obtenida en el mes bajo análisis.



BIBLIOGRAFÍA

Anthony R. y Govindarajan V. (2008) *Sistemas de Control de Gestión*. Editorial McGraw-Hill Interamericana

Gomez Bravo, L., Rodriguez Sanchez, F., Garmendia Suárez, I. (1991) *Indicadores de gestión en la empresa*. CAF Caracas.

Hansen R. y Mowen M. (2007) *“Administración de Costos, Contabilidad y Control”* México. Cengage Learning Editores, S.A.

Pérez-Carballo Veiga, J. (2008) *Control de Gestión Empresarial*. ESIC Editorial.

Robbins, S. Coulter, M. (2014) *Administración*. Pearson.

Mintzberg, Henry (1988) *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.

Simons, R. (1995) *Palancas de Control*. Harvard Business School.

Cravino, Luis Maria.(2009) *Master en negocios: Recursos Humanos*.1era Edición.

Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. (2016) *Sistemas de información gerencial*. Decimocuarta edición. Pearson.

Rodríguez-Cruz, Y.; Pinto, M.(2018) *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información*. (<https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?lang=es&format=pdf>)

Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001).*Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la Empresa*. (<https://books.google.com.ar/books?id=QB0E2--nvjQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>)

Equipo editorial Etecé para Concepto (2021). *“Sistema de información”* (<https://concepto.de/sistema-de-informacion/>)

Ballvé, Alberto M. (2008) *Tablero de Control, “información para crear valor”*. Editorial CEMA.



Apéndice:

12.1. MODELO DE ENTREVISTA

Diseño organizacional:

¿Existe un organigrama, manuales de funciones y procedimientos, descriptivos de puestos, etc?

¿De qué manera se cumplen las herramientas propuestas en el diseño organizacional?

¿Cuáles son las características del organigrama presentado? ¿Existen niveles de jerarquía? ¿Las tareas correspondientes a los distintos trabajos, se encuentran subdivididas?

¿Existe un código de ética laboral?

- Pedir dibujo real del organigrama y compararlo con el formal (para una muestra de sectores)
- Respecto a los procedimientos ¿conoces el procedimiento de x cosa?
- ¿La empresa cuenta con un código de conducta? de ser así, ¿cómo es aplicado diariamente?

Ritos, costumbres definidas o que se compartan con regularidad dentro de la organización

Relevar cómo se realiza la comunicación dentro del área..

Existencia o no de credos.

Estilos de liderazgo que se manifiestan.

Grado de apego a los usos y costumbres. ¿Existe el sentido de pertenencia, símbolos y ritos?

Evaluación de desempeño y su gestión. ¿Se evalúa el desempeño? ¿Cómo? ¿resultan útiles las retroalimentaciones?

Sistemas de incentivos y sanciones (objetivos y subjetivos).

¿Qué sienten los empleados al respecto de las exigencias de los puestos que ocupan?

¿Cuál es la posición empresarial respecto a la innovación y el empowerment?

¿Se implementa un sistema de incentivos?

¿De qué tipo? ¿en función de qué se te los dan?

Procesos de reclutamiento, selección e **inducción**. ¿alineación con valores?

Capacitación. ¿sentís que tu desarrollo profesional se incrementa? ¿Tuviste capacitaciones? ¿te parecieron útiles?

Control de gestión: Tópicos de discusión



Presupuestos, forma en la que se da seguimiento, quienes intervienen en su formación y cómo se miden y manejan las desviaciones.

Indicadores, quienes y como se los controla. Qué medidas se toman en base a lo relevado en este sentido.

Estrategia: que posición toman en el mercado(diferenciación, bajo costo, etc)

12.2. MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN

Al ingresar a la empresa :

¿Se observa cartel de bienvenida?

¿Se indican con claridad las salidas de emergencia?

¿Se observa algún sistema de seguridad? . En el caso de que si ¿Dicho sistema, es por medio tecnológico? (cámaras, barras magnéticas, etc) ¿Dicho control es realizado por alguna persona? (policía, seguridad privada, etc)

¿Se identifica algún control respecto al horario de entrada y salida del personal?

2. Respecto al ambiente laboral

¿ Se utiliza uniforme en este sector? En el caso que no describir la vestimenta estándar llevada por los empleados.

¿ Los empleados cuentan con algún tipo de identificación (por ejemplo que tenga su nombre/puesto)?

¿ De qué manera se encuentran distribuidos las mesas/escritorios/cubículos?

¿Tienen tiempos de descanso? ¿Cuánto?

¿Se observa un espacio de esparcimiento dentro de estos sectores?

¿Cuenta con una cocina y/o un área designada para poder tomar café/hervir agua/etc)?

¿Se cuenta con baños? Si es posible describir el estado de los mismos.

¿Cómo es la iluminación de las oficinas/sector en general?

¿Se puede observar banners que visualicen la misión/visión/valores/objetivos/estrategia de la empresa?

¿La oficina del gerente/director permanece con la puerta cerrada o abierta?

3. Respecto a la conducta del personal

De lo que se pudo observar en relación a la dinámica entre los trabajadores relevar información (si es posible)

¿Las personas son puntuales con los horarios de trabajo?



¿ Son respetuosos entre sí?

Los encargados/gerentes de cada sector suelen frecuentar con recurrencia a sus subordinados?

¿Existe un código de conducta en la empresa?

¿Dicho código de conducta es firmado por todo el personal al ingresar a la organización? ¿Cómo se mide la aplicación del mismo?

ENCUESTA DE PULSO:

❖ **1. Indique el área a la cual pertenece**

- 1.LDXA
- 2.LDXC
- 3.LDXF
- 4.LDXG
- 5.LDXH
- 6.LDXL
- 7.LDXM
- 8.LDXN
- 9.LDXO
- 10.LDXT

❖ **2. Indicar sexo**

- 1. Femenino
- 2. Masculino
- 3. Otro

❖ **3. Indique Edad**

❖ **4. Indique años de antigüedad**

❖ **5. Considero que mi carga laboral excede el tiempo laboral asignado**

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Neutral
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Título: Ejemplo de escala de Likert.



Fuente: Google Images.

- ❖ **6. Me siento conforme con el trato que recibo de mi líder**
 - 1. Muy en desacuerdo
 - 2. Algo en desacuerdo
 - 3. Neutral
 - 4. Algo de acuerdo
 - 5. Muy de acuerdo
- ❖ **7. “El conocimiento y la experiencia son compartidos entre los miembros de mi equipo de trabajo y las demás áreas con las que interactuó”**
 - 1. Muy en desacuerdo
 - 2. Algo en desacuerdo
 - 3. Neutral
 - 4. Algo de acuerdo
 - 5. Muy de acuerdo
- ❖ **8. En nuestro equipo de trabajo todos podemos actuar con integridad.**
 - 1. Muy en desacuerdo
 - 2. Algo en desacuerdo
 - 3. Neutral
 - 4. Algo de acuerdo
 - 5. Muy de acuerdo

❖ **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE COMEDOR:**

Indique su edad

Seleccione su sexo

- Femenino
- Masculino



- Otro

Indique el área al cual pertenece

- 1.LDXA
- 2.LDXC
- 3.LDXF
- 4.LDXG
- 5.LDXH
- 6.LDXL
- 7.LDXM
- 8.LDXN
- 9.LDXO
- 10.LDXT

Servicio

La atención es buena

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

El cobro se da de manera rápida

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

Alimentos

La porción es adecuada

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

La comida tiene buen sabor

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo



Existe variedad en los menús

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

Instalaciones

La disponibilidad de mesas y sillas es suficiente.

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

El comedor está limpio y ordenado.

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

Guia de discusion de focus group a líderes de los sectores de People & Culture

1_¿Cuáles son las actividades o procesos claves del área/ sector? y ¿Qué otras áreas se relacionan con ellos?¿Como? (Sirve de base y para las estructuras de las bases que deberíamos tener + interacciones con otros dptos)

o bien ¿Cuáles consideran que son los aspectos críticos para mapear del área?(FCE). ¿Qué otras áreas o sectores se ven relacionados con ese mapeo? ¿Como?

2_¿Qué indicadores existen actualmente para el seguimiento de estas actividades claves? Todo lo que se mide le resulta útil? (excesos de métricas, más en lo operativo)

3_¿Cómo describiría el uso de estos indicadores en su proceso decisorio?.¿ De ejemplos de ello (uso de las métricas actuales)

4_¿Qué información considera que necesita para su gestión y no cuenta con disponibilidad inmediata de indicadores actualmente? (falta de indicadores). ¿Cómo describirías la disponibilidad ideal de esas métricas? (debería dar la pauta del alcance o nivel de agregación, frecuencia de recopilación)

o bien : ¿Cuáles serían los indicadores ideales para la gestión de esta área/ sector?. ¿Para qué los usarías? (propósito del relevamiento).¿De qué forma los analizarías(frecuencia y alcance)?

5-¿Considera que actualmente en su sector existen indicadores a los cuales no se los está explotando al máximo (no se analizan bien/no se les presta mucha atención)? ¿



se está considerando la implementación de nuevos indicadores? ¿o sacar alguno que sea tan relevante? ¿cuales son los indicadores más “relevantes” en la actualidad ?

6-¿Quiénes trabajan en las tareas de recolección y análisis de la información?
¿Quiénes serán los usuarios finales y qué grado de detalle necesitan?

PREGUNTAS DE CONTROL INTERACTIVO

- 1) ¿Cuáles son las principales fortalezas y puntos de mejora que identifica en el área en el área? (Fortalezas y Debilidades)
- 2) ¿Qué cambios en el entorno considera que podrían perjudicar al área? (amenazas)
- 3) ¿Cuáles son las oportunidades que identifica en el entorno para mejorar el potencial del área?
- 4) ¿Cuáles son los espacios de discusión (o encuentro) que se generan como equipo entre ustedes?¿Qué temas son los principales tópicos de discusión?¿Con qué frecuencia se realizan?¿Les parecen efectivos?

PREGUNTAS DE CONTROL DE DIAGNÓSTICO

1. ¿Qué metas u objetivos se plantea la empresa al comienzo del ejercicio?
2. ¿Qué indicadores se utilizan para medir el cumplimiento de las mismas?
3. ¿De qué forma se mide la efectividad de una decisión ? (tanto en los procesos propios de rrhh como los de soporte)
4. ¿Con qué herramientas o sistemas cuenta la empresa para llevar a cabo lo antes mencionado?. Aquí van a hablar de Rankmi y otros y se puede seguir con ¿Cómo se relacionan estos sistemas entre sí?¿Hay métricas vigentes de esas interconexiones y relaciones?
5. ¿Cómo es el sistema de incentivos en la empresa para impulsar el cumplimiento de las metas? o ¿Qué impacto tienen las métricas anteriores en el sistema de incentivos?