



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



Rotación de choferes en empresas de Logística: Un caso de Estudio

Alumno: García Brenda Denisse
brendadenissegarcia@gmail.com

Tutor: D´Arterio Humberto

Modalidad: Seminario de investigación y/o
profundización sobre temas específicos



Índice

Problema	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Marco Teórico	5
Gestión de RRHH	5
Gestión por competencias	5
Rotación de personal	6
Sistema de Comportamiento Organizacional (CO)	7
Las competencias como conjunto de comportamientos:	9
Antecedentes	10
Marco Metodológico	10
Desarrollo	11
Etapa de diagnóstico	11
Entrevista con el responsable de RRHH:	11
Entrevista con el Dueño:	12
Causas que generan la rotación en la empresa:	13
Certificado Psicofísico – Capacitación de choferes	14
Entrevista con responsable de RRHH de empresa líder del sector	15
Propuestas de Mejora	16
Conclusiones	17
Bibliografía	17
ANEXO	18



Rotación de choferes en empresas de Logística: Un caso de Estudio

García Brenda Denisse
FACE UNT
brendadenissegarcia@gmail.com

RESUMEN

La rotación de personal en las empresas es un tema fundamental y de suma importancia; el área de recursos humanos centra su interés y estudio en múltiples aspectos de la gestión de personas como elemento esencial para el logro de los objetivos de la organización.

En empresas del rubro logística es crucial que lo planificado se pueda cumplir en tiempo y forma, y en ello los choferes ocupan un rol muy importante. Por esto es de gran importancia que las empresas no posean un índice de rotación muy elevado, ya que esto conlleva a consecuencias negativas, como ser: fuga de conocimientos, costos y tiempos de contratación y capacitación del personal, entre otros.

La presente investigación busca caracterizar la gestión de Recursos Humanos en una empresa del sector de logística para luego proponer distintos cursos de acción que mitiguen el impacto negativo que genera esta problemática.

Este trabajo se abordará desde un enfoque del tipo cualitativo, con una triangulación de diseño que consta de la investigación-acción, etnografía y estudio de caso, y como instrumentos de recolección de datos se emplearán entrevistas, observación directa y cuestionarios a los choferes a fin de identificar las causas de la problemática actual y comprender la gestión de recursos humanos para luego proponer distintos cursos de acción para reducir la rotación de choferes.

Palabras claves: Logística– Recursos Humanos – Rotación del personal - Costos



INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presentan en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral. Esto tiene consecuencias negativas para cualquier organización ya que luego resulta difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos que se desarrollan en condiciones poco favorables. Como plantea Chiavenato (2001), “la rotación del personal en cualquier empresa es un tema problemático y recurrente. Los efectos de la misma representan afectaciones importantes a la productividad”.

La empresa bajo análisis inició su actividad en marzo del 2021, cuya casa central está ubicada en San Miguel de Tucumán con sucursal en Buenos Aires y posee en su totalidad 20 empleados, entre ellos 9 choferes (5 de corta distancia y 4 de larga distancia).

La organización está conformada por 3 socios, uno de ellos se encarga del área Comercial, otro encargado del depósito y reparto en Tucumán y Bs. As, y otro último de quién depende la gestión de cargas generales y las inversiones.

Problema

La empresa bajo estudio presenta una excesiva rotación de choferes. Su índice de rotación en el período de octubre de 2021 a octubre de 2022 es de 62,5%.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las causas que generan la rotación de choferes en la empresa?
- ¿Cómo es la gestión de RRHH en otras empresas de la industria?
- ¿Qué mejoras se pueden implementar para reducir la rotación de choferes en la empresa?

Objetivo General

Caracterizar la Gestión de Recursos Humanos de la empresa para proponer distintos cursos de acción que mitiguen el impacto y consecuencias negativas de este fenómeno.

Objetivos Específicos

- Identificar las causas que generan la rotación de choferes en la empresa.
- Conocer cómo es la gestión de RRHH en otras empresas de la industria.
- Proponer mejoras para reducir la rotación de choferes en la empresa.



Marco Teórico

Gestión de RRHH

Pereda Marín (1997) plantea que a la hora de dirigir a las personas en las organizaciones existen dos enfoques de dirección:

- El enfoque de Dirección del Personal: en este enfoque se considera a las personas como un costo, considera a cada función de recursos humanos de manera aislada, y las acciones que se toman son del tipo reactivo tratando solo de solucionar problemas.
- El enfoque de Gestión de los Recursos Humanos: este enfoque considera a las personas como principal fuente de ventaja competitiva de una organización y tiene una mirada más holística, es decir, cada función está alineada con los objetivos de la organización. Es por ello que su gestión resulta fundamental, no solo para el buen funcionamiento de cualquier empresa, sino como condición para alcanzar el éxito.

Por último, como plantea Chiavenato (2011), para llevar a cabo la gestión de recursos humanos se deben tener en cuenta cinco subprocesos interrelacionados:

- Integración: Por medio del reclutamiento y la selección define quienes trabajarán en la organización.
- Organización: Diseña puestos, los analiza y luego los evalúa para establecer qué harán las personas en la organización.
- Retención: Busca conservar a las personas valiosas dentro de la organización por medio de la remuneración, retribución, prestaciones sociales, relaciones laborales, higiene y seguridad laboral.
- Desarrollo: Prepara y desarrolla a las personas por medio de capacitaciones y un proceso de desarrollo organizacional.
- Control: Controla y evalúa tanto el desempeño como el clima laboral.

Gestión por competencias

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características. Estas se denominan competencias en la aplicación de esta metodología (Martha Alles, 2015, p.90-102).



Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran

Competencias cardinales: Representan lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representa valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Competencias específicas gerenciales: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se refieren a todas las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Competencias específicas por área: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área particular.

Rotación de personal

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (Chiavenato, 2011, p.119).

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

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

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.

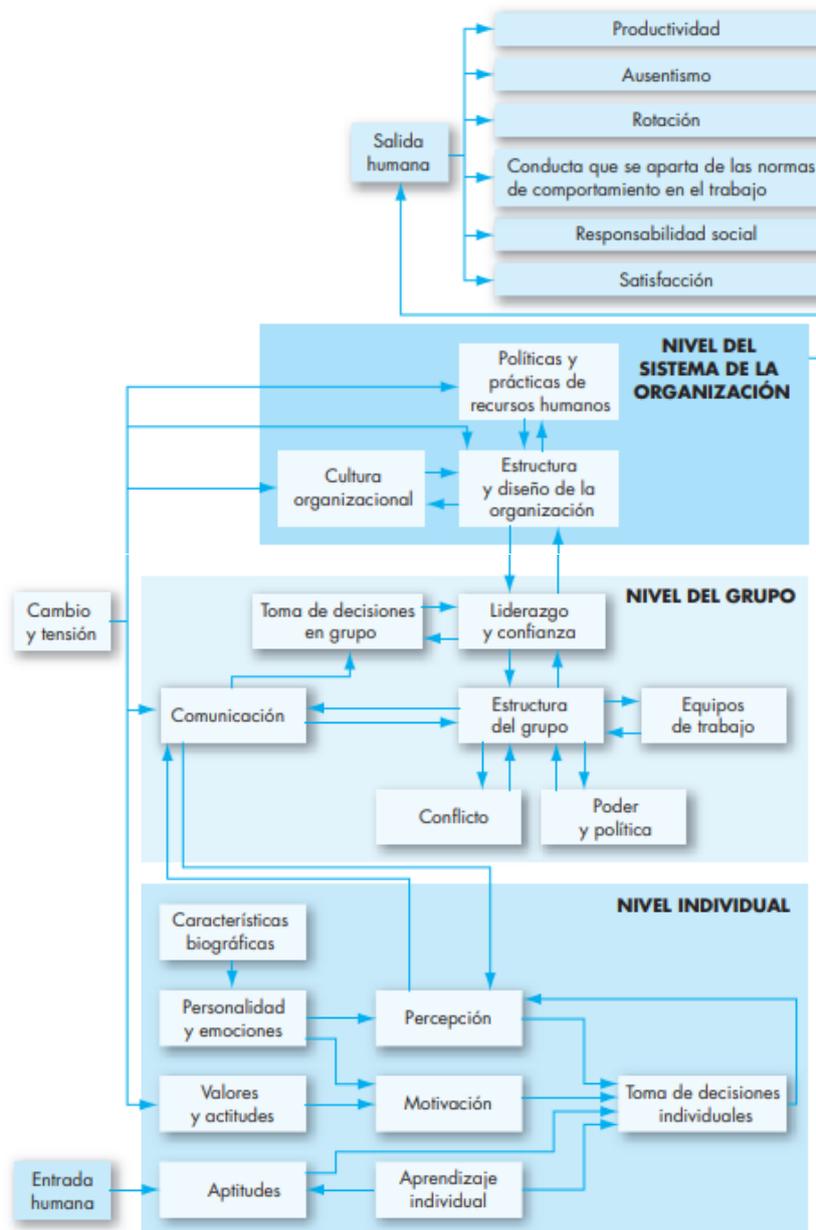


- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Sistema de Comportamiento Organizacional (CO)

Robbins (2009) presenta un modelo general de tres niveles que define el campo del CO, plantea sus parámetros e identifica sus principales variables dependientes e independientes.

Figura 1. Modelo de CO



Fuente. Robbins (2009, p 33)



Variables dependientes: es el factor clave que queremos explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. Las variables dependientes del CO son:

- **Productividad:** implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia, porque en este tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización.
- **Ausentismo:** inasistencia frecuente al trabajo. Constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.
- **Rotación:** es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Se destaca, a su vez, que todas las organizaciones tienen cierta rotación.
- **Conducta que se aparta de las normas de comportamiento de trabajo:** es aquella conducta que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. Esto es un concepto importante porque es una respuesta a la insatisfacción, y los empleados la expresan de muchas maneras.
- **Comportamiento ciudadano organizacional:** es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes de trabajo habituales.
- **Satisfacción en el trabajo:** es el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. Representa una actitud en vez de un comportamiento. Las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas.

Variables independientes: una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente:

- **Variables a nivel individuo:** las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas como características biográficas, personalidad y emociones, valores y actitudes, aptitudes que influirán en su comportamiento en el trabajo y hay poco que las organizaciones puedan hacer para modificarlas.
- **Variables a nivel del grupo:** el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. Es decir, el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta.



- Variables a nivel del sistema de la organización: el diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación de desempeño) tienen un efecto en las variables dependientes.

Las competencias como conjunto de comportamientos:

Como describe Pereda Marín (1997), para que las personas puedan llevar a cabo ciertos comportamientos hace falta una serie de componentes:

- **Saber:** Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia. De esta forma, por ejemplo, para trabajar como técnico de selección es preciso que la persona tenga los conocimientos que exige la realización de una entrevista.
- **Saber hacer:** Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo. En realidad, en este caso, nos estamos refiriendo a las habilidades y destrezas de las personas. Por ejemplo, no basta con que una persona tenga todos los conocimientos que exige la realización de una entrevista de selección, es preciso que sepa aplicarlos a cada situación particular y concreta.
- **Saber estar:** No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo; es necesario, también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización. Es claro que, en este caso, estamos hablando de actitudes e intereses. Por ello, el técnico de selección del ejemplo, deberá saber comportarse y relacionarse con los restantes miembros de su dirección y de la organización, en función de los valores, normas, etc., existentes en la misma.
- **Querer hacer:** Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona “quiera hacerlo”; es decir, que muestre el interés y la motivación precisos. En este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales. Si el técnico de selección no está satisfecho con el salario, el horario, la formación recibida y/o con otros aspectos, es difícil que haga bien su trabajo, que lleve a cabo los comportamientos que éste le exige.
- **Poder hacer:** Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a la organización, y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos referimos a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto. Si, por ejemplo, no dispone de un despacho adecuado, es difícil que el técnico de selección del ejemplo, lleve a cabo eficaz y eficientemente las entrevistas de selección.



Antecedentes

Según la investigación realizada por Bianchetta Ruth Elena (2007), el principal motor del accionar de los empleados de transporte de carga, es la remuneración que reciben. Todas sus tareas se enmarcan y dirigen hacia el principal objetivo de tener dinero a fin de mes. Trabajan arduamente para incrementar su salario. Éste varía según lo trabajado; por ello tienen mucho interés en trabajar lo más que se pueda, cumplir con los kilómetros que la empresa propone y si realizan más del punto planeado, mejor para ellos.

Demuestran ganas de trabajar cuando las herramientas con las que se desempeñan se encuentran en condiciones correctas para poder trasladarse. Este punto guarda una estrecha relación con el anteriormente mencionado. Si las condiciones para realizar la tarea son las óptimas, desempeñan su labor efectivamente, por lo que podrán generar más dinero. Esto genera satisfacción en los empleados lo que lleva a mayor rendimiento y mayor ganancia tanto para ellos como para la empresa empleadora.

Los empleadores, reconocieron también seleccionar personas con predisposición a este tipo de empleo, adaptarse al horario que demanda la actividad, estado físico, paciencia para trabajar con mercadería especial como la que se trata en estos trabajos. Se remarcó que “no es una tarea para cualquier chofer, si alguien manejó un taxi o un remis, puede encontrar dificultades a la hora de conducir un camión. Son actividades y puestos totalmente distintos, aunque a simple vista parezcan muy similares.

A los empleados no les disgusta trabajar en estas condiciones, lo que si reclaman son horarios nocturnos exclusivos para descansar y otros para viajar; también se pretende que un día exclusivo como ser los sábados, poder estar en sus hogares y el domingo retomar con los viajes y destinos ordenados.

Marco Metodológico

Para llevar a cabo esta investigación se opta por un enfoque cualitativo, ya que será necesario observar y sumergirse en la realidad para comprender la situación. Luego se desarrolla una triangulación de diseño que incluye: estudio de caso, etnográfico e investigación-acción ya que a partir de lo analizado surgen propuestas de mejora para reducir la problemática actual.

Para la etapa de diagnóstico se recolectará información a través de entrevistas con el dueño y responsable de RRHH de la empresa, observación directa y cuestionario con preguntas abiertas a choferes de la empresa. Para recolectar información sobre la gestión de RRHH en otras empresas de la industria se realizarán entrevistas.



Las técnicas de análisis de la información recolectada serán: nube de palabras, mapa cognitivo o conceptual, codificación y diagrama de Ishikawa.

Desarrollo

Etapa de diagnóstico

Entrevista con el responsable de RRHH:

De la entrevista realizada al encargado de RRHH de la empresa se elaboró la siguiente nube de palabras:

Figura 3. Entrevista con el responsable de RRHH



Fuente: Elaboración propia

En base a las palabras más mencionadas en la entrevista con el responsable de RRHH de la empresa se puede ver que destaca que existe un “equipo” entre los choferes, menciona que actualmente percibe que los choferes cumplen con su trabajo y se llevan bien entre ellos. Mencionó hechos pasados por los cuales despidieron a otros choferes, cuyas causas eran el robo y descuido de estos al realizar sus funciones.

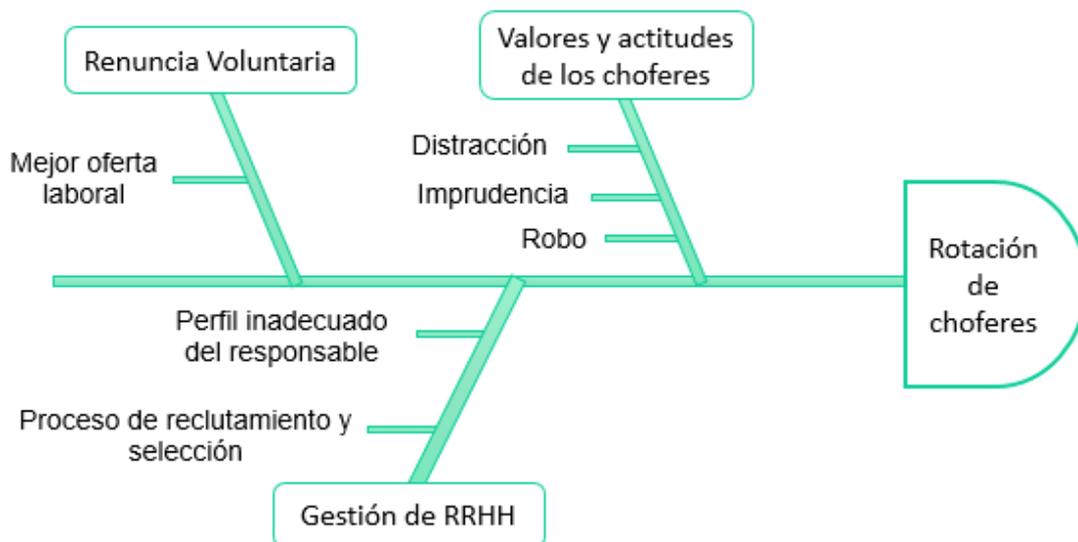
La persona a cargo de este puesto es hija de uno de los socios de la empresa, tiene título de Analista en Sistemas, se incorporó a la empresa desde su inicio y actualmente solo trabaja en ella los sábados, realizando también otras tareas, como por ejemplo tesorería.



poco apropiados, si ingresaban choferes recomendados por otro empleado o por uno de los socios directamente no se realizaban entrevistas y la decisión final del candidato elegido muchas veces no se le era informada.
Existe un incentivo económico que se les otorga a aquellos choferes que deben realizar la tarea de carga o descarga en el depósito de los clientes.
A todos los choferes se les provee de 2 conjuntos de vestimenta al año, uno de verano y otro de invierno.

Causas que generan la rotación en la empresa:

Figura 5. Causas que generan la rotación en la empresa



Fuente: Elaboración propia

En este diagrama de Ishikawa realizado en base a los cuestionarios realizados a los choferes y las entrevistas se concluye que las principales causas que generan la rotación de choferes en la empresa son:

- Gestión de RRHH: en el cual se debe redefinir el proceso de reclutamiento y selección debido a que no se evalúan todos los aspectos necesarios para seleccionar al candidato adecuado y el perfil del responsable de realizar este proceso.
- Valores y actitudes de los choferes: esta es la causa con mayor frecuencia que da como resultado la tomar de la decisión de despido por parte de la empresa, como ser manejar con imprudencia, con distracción lo que termina generando accidentes en rutas y pérdida de mercadería



transportada. Otra razón dentro de este es el “robo”, esto genera muchos inconvenientes a la empresa tanto a nivel externo con clientes por faltante de mercadería como a nivel interno con los choferes que denota en desconfianza.

- Renuncia voluntaria: otras de las razones que contribuyen a la rotación de choferes de la empresa es la desvinculación por estos mismos debido a que reciben mejor oferta laboral.

Certificado Psicofísico – Capacitación de choferes



LINTI (Licencia Nacional de Transporte Interjurisdiccional. Anexo 4) es el documento único que habilita a realizar transporte de cargas o pasajeros en el territorio nacional.

Esta licencia se emite en 3 categorías:

- Cargas Generales
- Mercancías peligrosas
- Transporte de pasajeros

Para su obtención existe una primera instancia donde se realizan los estudios médicos (psicofísico) para conocer si son aptos o no para realizar la actividad de conducción y otra instancia que consta de realizar un curso de capacitación, que para principiantes tiene una duración de 5 días y para renovación de 1 día (debe renovarse cada 1 año).

En el curso se capacita a los choferes en:

- Funciones de manejo
- Estado del vehículo
- Señales de tránsito
- Alimentación del conductor
- Ergonomía del conductor

La evaluación del curso se realiza mediante un simulador donde al chofer se le presentan distintas situaciones para conocer su reacción.

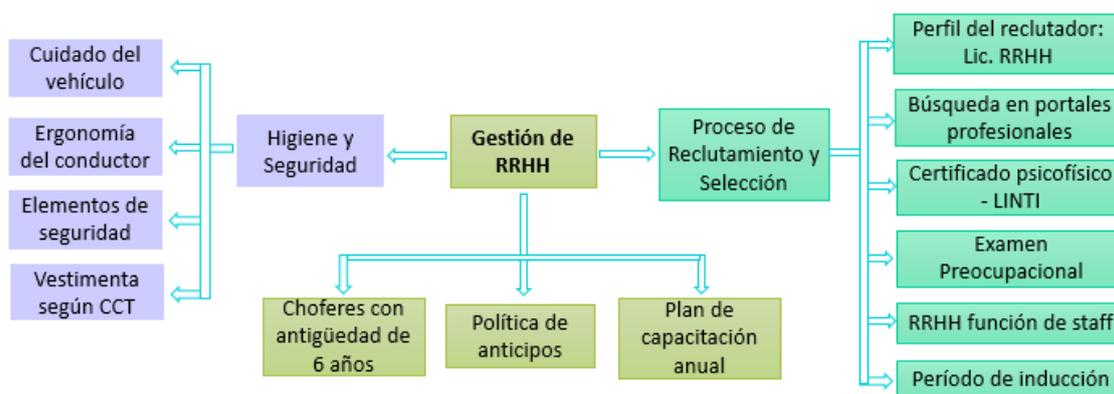
Para la empresa bajo estudio la categoría que corresponde es la de Cargas Generales y es requisito contar con dicha licencia para contratar a choferes.



Entrevista con responsable de RRHH de empresa líder del sector

Con la información recolectada en la entrevista realizada a la persona responsable de llevar a cabo la Gestión de RRHH de una empresa líder en la industria se realiza el siguiente cuadro cognitivo:

Figura 6. Análisis de entrevista con RRHH de empresa líder del sector



Fuente. Elaboración propia

En la figura observamos, en síntesis, el proceso de reclutamiento y selección realizado por esta empresa donde se destaca la función de staff que cumple el área de RRHH. Además, que el responsable de llevar a cabo dicho proceso es una persona formada en el área.

La empresa también cuenta con una persona encargada de la higiene y seguridad en toda la empresa, que sobre él recae la responsabilidad de realizar programas que cuiden la integridad física de todos los trabajadores. Dicha empresa se encuentra dentro del Convenio Colectivo de Trabajo de Camioneros, por lo que cumple con todas las normas de seguridad impuestas en él (Anexo 3. CCT 40/89 3.5 *Higiene y Seguridad*).

En la empresa no se presentan causas de rotación de choferes, razón por la cual la mayoría de ellos tiene una antigüedad en la empresa de 6 años o más.



Propuestas de Mejora

✚ Definir el Proceso de Reclutamiento y Selección:

Si bien, la empresa diagrama un proceso de reclutamiento y selección en su Política de RRHH (Anexo 1) este es para la empresa en general, por lo que hace necesario definir este proceso exclusivamente para reclutar a los choferes de la empresa.

- Portales de búsqueda: realizar la búsqueda de candidatos a través de plataformas profesionales como LinkedIn, CompuTrabajo, Zona Jobs, entre otras.
- Analizar CV y licencia LINTI. Verificar vigencia de esta última.
- Entrevista/s: definir número de entrevistas a realizar, que se va a preguntar y por qué se va a realizar cada pregunta.
- Referencias: contactar como mínimo 3 empresas para obtener referencias.
- Examen psicotécnico: evaluar las características individuales (valores y actitudes).
- Realizar preselección
- Decisión final: la elección del candidato más idóneo para el puesto la debe realizar el responsable del sector. El área de RRHH solo debe cumplir la función de staff.
- Proceso de inducción al puesto de trabajo: duración de 3 meses, en la que el candidato seleccionado debe ser capacitado en sus funciones según el “manual de funciones” vigente en la empresa.

✚ Perfil del responsable de RRHH:

- Formación: formar a la persona que actualmente se ocupa de la función de llevar a cabo dicho proceso.
- Desarrollo y evaluación de competencias: Saber, saber hacer, querer hacer, saber estar, poder hacer. Luego de la etapa de formación, evaluar si cumple con los elementos de las competencias.

✚ Sistema de Sanciones:

- Facultades del empleador: que puede y que no puede hacer, según Convenio Colectivo de Trabajo 40/89. (Anexo 3)
- Tecnicismo: la empresa deberá tener prueba fehaciente de los comunicados o llamados de atención que realice.
- Escala de sanciones:
 - Advertencia verbal
 - Llamado de atención
 - Severa llamada de atención



- Severa y última llamada de atención
- Suspensión disciplinaria

Conclusiones

Esta investigación está enfocada en diagnosticar la Gestión de RRHH y hallar las causas que generan la rotación de choferes que presenta la empresa. Realizando el análisis de la información recolectada se puede concluir que la empresa carece de profesionalización en el área de RRHH, lo que actualmente no le permite captar a los candidatos más idóneos para el puesto y retenerlos, conllevando esto a una excesiva rotación que dificulta la actividad principal de la empresa.

Se espera que las propuestas realizadas conduzcan a la empresa a mejorar sus procesos, especialmente el de reclutamiento y selección de choferes, ya que es una de las principales causas por las cuáles se produce la rotación en la empresa.

Bibliografía

- Bianchetta Ruth Elena (2007). *Rotación de choferes en empresas de transporte de automóviles en Córdoba Capital*. Repositorio Universidad Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2001). *Evaluación del Desempeño, en su: Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw–Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones (octava ed.)*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Martha Alles (2015). *Dirección Estratégica de RRHH: Gestión por competencias*. (tercera ed.). Ediciones Granica SA.
- Pereda Marín S. (1997) *La dirección de Recursos Humanos*. España. Fundación General Pontificia Universidad Politécnica de Madrid.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (decimotercera ed.) Univ. Autónoma Nacional de México. Pearson Educación.



ANEXO

Anexo 1. Política de Recursos Humanos de la empresa

1. Objeto

Definir los criterios con los cuales la empresa se asegurará de que el personal que realiza tareas que afectan tanto a la calidad de los servicios brindados como a la satisfacción de los clientes, sea competente.

Proveer los medios necesarios para acompañar el crecimiento del personal, brindando capacitación, motivación y un clima laboral acorde donde se promueva una cultura de generación de valor y compromiso mutuo.

2. Alcance

Alcanza las tareas de determinación de funciones y competencias de los empleados, inducción, evaluación, capacitación del personal, comunicación interna.

3. Nomenclatura y abreviaciones

No aplicable.

4. Consideraciones generales

No aplicable.

5. Documentos relacionados

6. Desarrollo

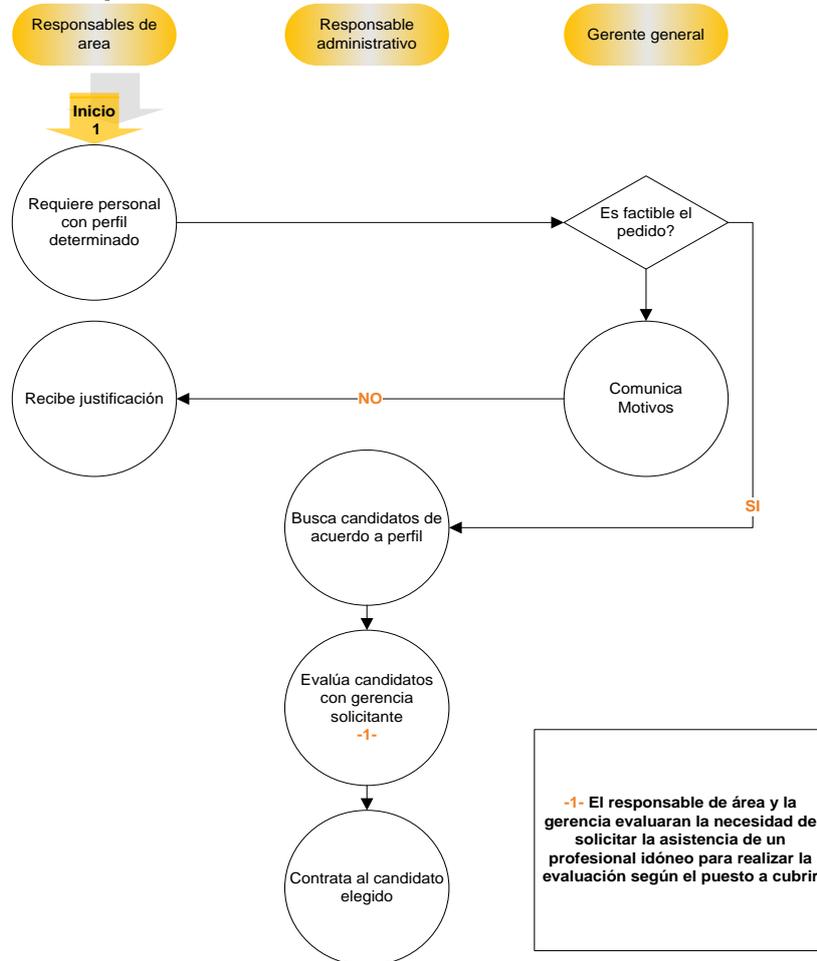
6.1.- Competencia del personal

Para garantizar que todo el personal sea competente para realizar las tareas bajo su responsabilidad se define para cada cargo un **“Perfil de Puesto”** que contiene el requerimiento mínimo de tareas para cada puesto existente en la empresa.

La totalidad de los perfiles de puesto serán conservados por la Gerencia para fines de consulta, selección y evaluación del personal. Asimismo, serán también utilizados para comunicar a todo el personal el nivel de expectativa sobre las responsabilidades y nivel de desempeño en los puestos y funciones.



6.2.- Ingreso del personal



Contratado el postulante, se realizará un informe donde se deje constancia de las diferencias entre las capacidades del postulante y los requerimientos del puesto a ocupar. También se dejará asentadas las conclusiones que el evaluador considere pertinente. Estas notas forman parte del Legajo del Personal.

Al ingresar una persona a la empresa, la Gerencia es responsable de que complete la Po Pp 01 Rg 01 "Ficha del Personal", la cual incluye datos personales, familiares, antecedentes laborales, datos de educación y toda otra información relevante. Esta hoja encabeza el legajo del personal.

6.3.- Inducción al Personal



Existen situaciones en las cuales el personal involucrado debe pasar por un período de inducción, durante el cual es guiado y supervisado por la Gerencia del Área, quien puede delegarlo en quién considere. Las situaciones a las que se hace referencia son:

- Ingreso de personal
- Reemplazo o promoción de personal de un puesto de trabajo.
- Creación de un nuevo puesto de trabajo
- Cambios en la tecnología, los procedimientos o contenidos del programa que demande nuevos conocimientos o habilidades.

Para todas las situaciones mencionadas se debe seguir la siguiente metodología:

1. Reunión entre el personal involucrado y su responsable inmediato, de quien recibe:
 - Circuitos e Instructivos que describen las tareas a realizar.
 - Políticas que afectan a su puesto de trabajo.
 - Perfil del puesto.
2. Dicho responsable inmediato lo presenta formalmente a toda la estructura, en caso de ser nuevo en la misma.
3. El responsable evalúa con el nuevo miembro en el puesto tanto las expectativas como la capacitación que este recibirá para elevar sus capacidades, en relación a los requerimientos del puesto de trabajo en cuestión.

6.4.- Evaluación del personal

Una vez por año cada Gerencia de Área realiza una evaluación del personal a su cargo. Para ello deberá remitirse a las instrucciones detalladas en el registro de “Evaluación de desempeño”.

Los resultados, conclusiones y comentarios que surjan de la evaluación serán asentados en el registro mencionado Po Pp 01 Rg 01 “Ficha de Evaluación de Desempeño”.

La evaluación comprende un análisis de habilidades y competencias como así también una valoración del grado de cumplimiento de los objetivos fijados y las causales de desvíos con respecto de los mismos, en caso de que las hubiera durante el año.

Como resultado de esta actividad puede ser necesaria la implementación de acciones, como ser cambio de función, promoción, capacitación, etc., las cuales también deben quedar registradas en el formulario.

Finalmente, cada Gerencia de Área se reúne con la persona evaluada para darle una devolución de la evaluación realizada que potencie el



trabajo del evaluado. El registro Po Pp 01 Rg 01 “Ficha de Evaluación de Desempeño” debe quedar archivado en el legajo del Personal.

6.5.- Formación del personal

Una vez realizada la evaluación del personal y detectadas las necesidades de capacitación, la Gerencia, elaborará el Po Pp 01 Rg 03 “Plan Anual de capacitación” incluyendo los siguientes datos: Actividad, Detalles (capacitador, horas y lugar de preferencia, etc.), Personal y Fecha.

Asimismo, en cualquier momento del año puede realizarse un Po Pp 01 Rg 04 “Cuestionario para detectar necesidades de capacitación del personal”. La recopilación, análisis y ejecución de las tareas relacionadas son responsabilidad del Encargado de paquetería.

El programa será aprobado por el Gerente General, quien asegurará la asignación de recursos necesarios para su ejecución.

El Encargado de Paquetería debe establecer las condiciones propicias para su ejecución y cumplimiento. Para las capacitaciones internas, el responsable de la misma hará firmar a los participantes y al disertante, el Po Pp 01 Rg 05 “Registro de Capacitación”, y definir la forma de medir la eficacia de la actividad dada y el responsable de su medición. Una vez completo, lo archivará como soporte del cumplimiento del Programa de Capacitación.

En el caso de la capacitación externa, quien asista será responsable de entregar una copia del certificado recibido, que se adjuntará a su Legajo y de realizar un resumen de la misma para ser transmitida a su equipo de trabajo. En estos casos, El Encargado de Paquetería debe garantizar que se mida la efectividad de la capacitación tomada.

6.6.- Incentivos

Siguiendo el compromiso asumido por la empresa de crecimiento conjunto con el personal, la empresa contempla en su presupuesto anual la entrega de gratificaciones al personal basado en el desempeño anual.

El monto a repartir entre los empleados será fijado anualmente, teniendo relación directa con la rentabilidad de la empresa y los resultados obtenidos con respecto a la planificación anual.

Los criterios de determinación de los incentivos serán:

Criterios	Incidencia en el bono anual
-----------	-----------------------------



Sector Comercial y Sucursal	Evaluación de desempeño	<i>Se irán otorgando en función de los criterios tomados por la gerencia según las necesidades de los empleados.</i>
	Aumento de la Cartera de Clientes	
Crecimiento de la Facturación		
Sector Administrativo, de Logística y Depósito.		
	Evaluación de desempeño	
	Esfuerzo personal	

6.7.- Comunicación Interna

Para propiciar la comprensión de los objetivos de la organización, la integración de los empleados y la creación de un espacio para la comunicación tanto formal como informal, se establece una política de reuniones con esquema sugerido de periodicidad el cual está pensado para favorecer la comunicación pudiendo no cumplirse según los casos de manera estricta:

	Participantes	Periodicidad
Entre Áreas	Administración	Quincenal
	Depósito y Logística	Quincenal
De Directorio	Gerencia General, Encargado de paquetería	Indistinto
Generales	Todos los miembros de la organización	Semestral

Las mismas se desarrollarán de acuerdo a la siguiente metodología:

- Orden del día: Establecer y Comunicar el Orden del día ante cada reunión, con suficiente antelación, para que todos los involucrados puedan prepararse para el evento. Dicho programa de temas a considerar debe incluir sugerencias de todos los participantes, priorizadas por el encargado de la reunión.
- Metodología de trabajo: Trabajar en cada problema focalizados, tomando un tema por vez y resolviéndolo. Centrarse sobre los hechos a resolver y no sobre las justificaciones a los problemas o inconvenientes.



- Actas (*): Dejar constancia escrita de lo conversado y determinado para el seguimiento posterior en las siguientes reuniones, donde conste:

1. Responsable de la ejecución de los temas tratados.
2. Definición del plazo de ejecución.
3. Resultado esperado de las gestiones.

Para las comunicaciones formales que hagan a la operatoria normal de la empresa, se establece como vía de comunicación la electrónica (mail) las que serán enviadas siempre con copia a todos los involucrados/afectados y serán archivados cronológicamente por el Encargado de Paquetería.

7. Excepciones

Cualquier excepción o modificación al cumplimiento de la presente política, requerirá la autorización del Encargado de Paquetería y la Gerencia General.

Anexo 2. Manual de Funciones

Puesto: Chofer de Paquetería

Sumario

Es su responsabilidad realizar el traslado y cuidado de los productos transportados, desde los depósitos de la empresa hasta el destino indicado por los clientes; respetando las normas de tránsito y seguridad correspondientes.

Relaciones

- **Reporta a:** Responsable de zona
- **Supervisa a:** Asistentes de reparto

Responsabilidades

Cuidar del vehículo asignado para sus tareas y de las herramientas entregadas.
Mantener actualizada la documentación que respalda sus tareas.
Cuidar el desempeño ético de sus funciones.
Cuidar de los bienes transportados.
Cuidar los fondos recibidos durante el reparto.

Funciones



- ☞ Registrar los consumos de combustibles, kilómetros recorridos, puntos visitados y condiciones del vehículo en un parte diario.
- ☞ Recibir las guías para las entregas de mercadería y presentarse en depósito para realizar la carga.
- ☞ Realizar los controles de salida al vehículo:
 - Medición del aceite
 - Medición del agua
 - Medición de líquido de frenos
 - Filtro de aire
 - Calibración de ruedas
 - Nivel de gasoil
- ☞ Realizar controles periódicos de elementos de emergencia de los vehículos:
 - Vencimiento y presión de matafuegos.
 - Kit de Seguridad.
 - Botiquín de primeros auxilios.
 - Elementos de protección personal.
- ☞ Revisar la vigencia/actualización de la documentación del vehículo y habilitante del chofer:
 - Carnet de manejo
 - Carnet ART
 - Seguro (póliza y pago de última cuota)
 - Recibo Pago de patente
 - Tarjeta Verde
 - Inspección técnica
- ☞ Colaborar en la preparación de las cargas.
- ☞ Controlar que los productos cargados coincidan con la documentación recibida y que estén dispuestos de acuerdo al recorrido previsto.
- ☞ Conducir el vehículo de acuerdo al recorrido previsto, el cual será revisado/indicado por el Asistente de reparto.
- ☞ Recibir el dinero de las cobranzas cuando las entregas sean contrarrembolso, controlando que los valores recibidos coincidan con la documentación de entrega y los recibos emitidos.
- ☞ Controlar que los valores recibidos no presenten adulteraciones.
- ☞ Controlar la devolución conformada por el cliente del remito duplicado.
- ☞ Rendir la recaudación realizada mediante planilla de reparto
- ☞ Reportar fallas mecánicas del vehículo asignado.
- ☞ Realizar reparaciones simples del vehículo (cambio de llantas).
- ☞ Lavar y mantener en adecuadas condiciones de higiene los vehículos asignados.

Competencias



Requisitos Formales:

Conocimiento en Logística.
Carnet de Manejo actualizado

Habilidades y Conocimientos:

Manejo de montacargas.
Atención al cliente

Actitudes profesionales:

Respeto.
Prudencia.
Iniciativa y Proactividad
Honestidad y confiabilidad
Actitud cordial y amable

Anexo 3. Convenio Colectivo de Trabajo 40/89

<https://www.fadeeac.org.ar/wp-content/uploads/2021/08/CCT-40-89.pdf>

Anexo 4. Licencia Nacional de Transporte Interjurisdiccional

<https://www.argentina.gob.ar/seguridadvial/linti>

Anexo 5. Entrevistas

Preguntas para Entrevista con el dueño:

- ¿Cómo inició la empresa?
- ¿Cuántos empleados tiene?
- ¿Qué funciones cumple cada integrante de la empresa?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de la empresa?
- Sobre los choferes:
 - ¿Cómo es la relación entre ellos?
 - ¿Cuáles son los motivos que lo llevaron a tener que tomar la decisión de despido?
 - ¿Cómo se implementa la higiene y seguridad de los choferes, tanto para los de corta como para los de larga distancia?

Preguntas para Entrevista con el responsable de Reclutamiento y Selección de choferes de la empresa:



- ¿Cuándo ingresó a la empresa?
- ¿Qué formación tiene?
- ¿Tuvo experiencias en puestos similares?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección?:
- ¿De dónde viene la solicitud?
- ¿Cuáles son los medios para contactar a los candidatos?
- ¿Cómo evalúa a los candidatos?
- ¿Cuántas entrevistas se realizan? ¿Dónde y cómo?
- ¿Qué evalúa en la/s entrevista/s?
- ¿Quién toma de decisión final?
- ¿Cómo es el proceso de inducción al puesto de trabajo?
- ¿Tienen un tiempo de prueba en el puesto?
- ¿Realiza su primer viaje solo, o como acompañante?
- ¿Existen sanciones o incentivos? ¿En qué consisten?
- ¿Cómo ve al personal actualmente?

Preguntas relacionadas al CCT:

- Cobranza de Facturas:
 - ¿Los empleados realizan los cobros de facturas? ¿A los que sí, se les paga extra? ¿Qué sucede en casos de robo de lo cobrado?
- Higiene y seguridad:
 - ¿Cómo se implementa la higiene y seguridad de los choferes, tanto para los de corta como para los de larga distancia?
 - Condiciones de trabajo del personal de Corta distancia y locales.
 - ¿Cómo es el procedimiento en caso de que los choferes no cumplan en la jornada con lo estipulado en la guía del transportista?
 - ¿Cómo se justifica?
 - Condiciones de trabajo del personal de Larga distancia
 - ¿Cuántas horas de descanso tiene el chofer por horas de viaje?
 - ¿Dónde descansa?
 - ¿Qué sucede si no cumple con lo dispuesto por la guía de transporte en el tiempo estipulado debido a causas extremas de tránsito o clima?
 - ¿Cómo se justifica esa situación?

Preguntas a choferes de la empresa:

- 1- ¿Hace cuánto trabaja en la empresa?
- 2- ¿Es su primera vez trabajando como chofer?
- 3- ¿Es chofer de Corta o Larga distancia?
- 4- ¿Por qué medio ingresó a la empresa? (ejemplo: por medio de un conocido, por envío de Currículum, etc.)



- 5- ¿Cuántas entrevistas le realizaron en el proceso de selección?
- 6- ¿Por qué medio fueron las entrevistas? (ejemplo: telefónicas, videollamadas, en la empresa, etc.) En caso de haber sido en la empresa ¿quién se la realizó?
- 7- ¿Qué preguntas recuerda que le realizaron en la/s entrevista/s?
- 8- Comente su experiencia sobre el proceso de ingreso en la empresa. ¿Cree que le dieron el tiempo y las herramientas suficientes para adaptarse y entender sus funciones?
- 9- ¿Cómo percibe el clima de trabajo? ¿Está satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros?
- 10- ¿Cree que la empresa le provee todo lo necesario para estar satisfecho con su trabajo? Comente
- 11- ¿Tuvo inconvenientes para realizar correctamente sus funciones? Comente la situación.
- 12- ¿Tuvo inconvenientes en la relación con sus superiores y compañeros? Comente la situación.
- 13- ¿Cree que podría mejorar o cambiar algo en relación a su puesto?
- 14- ¿Conoce las causas por las que ya no trabaja un ex compañero en la empresa? ¿Por qué razón pasó?
- 15- ¿Cree que las causas referidas a su respuesta anterior se pudieron haber evitado?

Preguntas a responsables de RRHH de otras empresas de la industria:

Perfil del responsable de reclutamiento y selección de choferes:

- Título profesional
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
- ¿Siempre perteneció al mismo puesto?
- ¿Cuáles son sus funciones diarias en la empresa?

Proceso de Reclutamiento y Selección:

- Perfil de los candidatos
- ¿Por qué medios se realiza la búsqueda de candidatos?
- ¿Cuántas entrevistas se realizan y en qué consiste cada una de ellas?
- ¿Cómo se evalúa o certifica el estado físico y psíquico de los candidatos?
- ¿Quién/es toma/n la decisión final del candidato elegido?
- ¿Cómo es el proceso de inducción al puesto?

¿Cómo se implementa la higiene y seguridad para los choferes?

¿Cuántos conjuntos de vestimenta se otorgan al año?

¿Los choferes realizan la cobranza en el depósito del cliente?

¿Existe un sistema de incentivos y sanciones?



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



¿De cuánto es el índice de rotación de choferes en el período de octubre de 2021 a octubre de 2022?

¿Cuáles son las causas o motivos que generan esa rotación?