

# **Plan de mejora basado en el People Analytics para la gestión de Recursos Humanos en una empresa comercial**

Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

Práctica Profesional de la Licenciatura en  
Administración – Año 2022

Autor: Salvatierra Gabriela Elizabeth  
Gabysalvatierra33@gmail.com

Tutor: Mg. D'arterio José Humberto



---

## **Plan de mejora basado en el people analytics para la gestión de recursos humanos en una empresa comercial**

Salvatierra Gabriela Elizabeth  
Facultad de Ciencias Económicas – UNT  
*Gabysalvatierra33@gmail.com*

### **RESUMEN**

El presente trabajo se realizará en una empresa comercial dedicada a la comercialización de electrodomésticos y productos para el hogar con sede en la provincia de Tucumán, la cual denominaremos “La Mentora S.A” para preservar su identidad e información. La misma, cuenta una gerencia de Talento y desarrollo, la cual, al no poseer un sistema de gestión recaba toda la información en diferentes planillas de Excel, donde el análisis de estas es realmente escaso desaprovechando así, una fuente de información valiosa para la toma de decisiones.

A partir de esto, se define como principal objetivo de investigación identificar a través del People Analytics aspectos a mejorar que contribuyan a una mejor Gestión de los Recursos Humanos.

El mismo estará bajo un enfoque mixto, con un diseño etnográfico, estudio de caso y explicativo secuencial (DEXPLIS) en el cual se abordará en una primera instancia de manera cuantitativa y de acuerdo a los datos que se obtengan se trabajará con el enfoque cualitativo, para profundizar y lograr una mayor interpretación de la información obtenida.

Las técnicas de recolección de datos serán a través de la observación directa, en segundo lugar, revisión documental (a través de las bases de datos con las que cuenta la empresa), como última herramienta se optó por las entrevistas personales, que luego del análisis de los datos y la información obtenida se procederá a realizar las entrevistas a las personas que resultaron relevantes para las mismas.

**Palabras Clave:** People Analytics – Gestión de RRHH – Análisis de datos – Recursos Humanos.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
Situación Problemática.....	3
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	4
Objetivos Específicos.....	4
<b>MARCO TEORICO</b> .....	4
Antecedentes .....	9
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	9
<b>TRABAJO DE CAMPO</b> .....	10
Herramientas de recolección de datos.....	10
Observación directa .....	10
Revisión documental.....	14
Técnicas de Análisis .....	16
Novedades diarias.....	16
Fichadas del personal.....	20
Entrevistas a encargados.....	21
<b>REFERENCIAS</b> .....	22
<b>ANEXOS</b> .....	23
1.Cursograma actual:.....	23
2.Cursograma Propuesto: .....	24
3. Entrevista a encargados .....	25
<b>APENDICE</b> .....	27
A. Control de fichadas. ....	27
B. Instructivo de compensatorios.....	30



---

## INTRODUCCIÓN

La empresa que se tomará de referencia para la realización de este trabajo se denominará "La Mentora S.A" como nombre de fantasía para preservar su identidad e información.

"La Mentora S.A" se dedica a la venta por mayor y menor de electrodomésticos para el hogar (heladeras, cocinas, computadoras, equipos de audio, etc.), cuenta con once sucursales distribuidas en la Provincia de Tucumán, dos en la provincia de Salta y una en Santa María, Catamarca. Además, dispone de un centro logístico de Operaciones, ubicado en el parque industrial de Tucumán, el cual funciona como almacén central que se encarga del abastecimiento de mercadería a todas las sucursales, y por último un área e-commerce que se dedica a la comercialización de los productos a través de la página web de la empresa, la misma se encuentra en las intermediaciones del centro logístico.

Al día de la fecha cuenta con una nómina de aproximada a las 250 personas distribuidas en las diferentes sucursales y el centro logístico. Debido al gran volumen de personal que integran la empresa es que resulta indispensable una Gerencia de Recursos Humanos, que actualmente lleva el nombre de "Gerencia de talento y desarrollo" (Gcia de T. y D.).

A fines del año 2021 la Gcia de T. y D. decide incorporar a una pasante de la Licenciatura en Administración para realizar tareas de apoyo, como archivo de documentación en legajos, control de vencimiento de contratos, control de asistencia, ausentismo, novedades, entre otras. Con la incorporación de esta, el área de Recursos Humanos paso a tener tres personas, separando así las tareas a realizar entre lo que se denomina tareas "Hard" y "Soft". La primera, abarca las mencionadas anteriormente como los controles de ingreso, novedades, vencimientos de contratos, etc. y las tareas del área Soft son toda aquellas relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitaciones, uniformes, higiene y seguridad, etc. Esta división se hace en función al tipo de tareas.

### Situación Problemática

Para la realización de dichas tareas, la empresa dispone de diferentes planillas de Excel (ya que no cuenta con un sistema de Gestión de personal) para la carga de novedades, cronograma de vacaciones, fechas de vencimientos de contratos, etc. Al contar con una diversidad de planillas, analizar la información de manera integral se dificulta.

Entre las tareas que realiza la pasante, como se mencionó anteriormente es el control de novedades, en la cual en los últimos meses pudo notar que algunas licencias por enfermedad con una cantidad de días considerables tenían la misma observación "Licencia postoperatoria por cirugía de hernia inguinal" o "umbilical", las mismas correspondían a personas que se desempeñan en el área



de expedición y/o depósito. Esto lleva a realizarse preguntas como: ¿la empresa tiene algo que ver con este fenómeno? ¿las personas cuentan con los elementos de seguridad necesarios? ¿de ser así como es el uso que se les da? ¿realizando un análisis más exhaustivo de los datos se encontrarán otros hallazgos de interés para la gestión de Recursos Humanos?

Es por ello que, la problemática se basa en la poca relevancia que la gerencia le da al análisis de los datos que se recolectan del personal, los cuales son una fuente de información valiosa que está siendo desaprovechada y en la que podría otorgar puntos de partida para contribuir a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos.

### **Preguntas de investigación**

Para ello, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo el People Analytics puede contribuir a la investigación?
- ¿Cómo se relaciona la información obtenida en el análisis de las bases de datos con el ambiente real?
- ¿Qué aspectos se pueden mejorar en la gestión de recursos humanos a partir de la información obtenida?

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar a través del análisis de los datos aspectos a mejorar que contribuyan a una mejor Gestión de Recursos Humanos.

### **Objetivos Específicos**

- Unificar la masa de datos para un análisis integral de los mismos.
- Analizar los datos disponibles para indagar posibles patrones de conductas.
- Corroborar la información obtenida con la del ambiente real para determinar si existe alguna relación.
- Proponer un plan de acción para tratar los aspectos a mejorar que se identificaron.

### **MARCO TEORICO**

Desde el principio de los tiempos el ser humano se ha preocupado por entender lo que sucede a su alrededor, se cuestiona sus comportamientos y fenómenos frente a las demás personas y los estímulos externos.



Por su lado, la Administración de Personal (AP) tiene sus antecedentes en las funciones de personal y de relaciones industriales de la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, estas eran principalmente funciones de staff y destacaban los sistemas de selección, entrenamiento y compensación, y algunos otros aspectos técnicos de personal. La administración de personal es mucho más amplia y reconoce que la utilización efectiva del personal es una función básica de la administración, tan importante como la producción, la comercialización y finanzas. La AP sostiene que el personal es el elemento más importante de la organización: está en primer lugar y por ello, tiene un papel cada vez más estratégico en muchas organizaciones (Kast y Rosenzweig, 2004, p. 91).

Esto se reafirma con lo que menciona Pereda Marín (1997) diciendo “Quienes manejan la tecnología son las personas, quienes deciden las inversiones son las personas, quienes están en contacto con los clientes son las personas, y quienes innovan los productos o los servicios son las personas. Esta es la razón de que estas personas se consideren, en las empresas competitivas, como su principal recurso y, sus principales esfuerzos, estén dirigidos a gestionarlos de la manera más eficaz posible”. Es por ello que, resulta en cierto modo indispensable prestar la debida atención a las personas y lo que ellas significan dentro de la organización.

En la actualidad, la Gestión de Talento Humano ha optado por tener nuevas tendencias en su estilo de liderazgo todas enfocadas a un mejoramiento continuo tanto del desempeño como de las prácticas administrativas de alta eficiencia, logrando así la evolución de procesos como el de reclutamiento, nuevas formas de identificar talentos, flexibilidad de los empleos, y contratación. Un ejemplo de esto es como en algunos procesos del área relacionados con la selección de personal, las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones y demás procesos de aprendizaje se están desarrollando con la ayuda de tecnologías de la información y una comunicación asertiva que permite la llegada del personal con competencias necesarias para cada cargo. Dichos desafíos en el mercado se pueden enfrentar utilizando herramientas que ofrece People Analytics.

People Analytics surge de Business Intelligence y Big Data, y consiste en la identificación y cuantificación sistemática de la influencia de los factores humanos en la actividad de la organización. Es decir, es un enfoque de Gestión de Talento Humano basado en datos que permite responder preguntas como: ¿Cuál es el daño a la organización debido a la rotación de empleados? ¿Cuáles son los factores que determinan la rotación de empleados? ¿Cuáles son los mayores riesgos en la fuerza laboral? (Van Vulpen, 2018). En general, People Analytics permite eliminar la incertidumbre en la Gestión del Talento Humano y facilita la toma de decisiones desde esta perspectiva y con una clara alineación con los objetivos de la Organización.





En ese sentido, People Analytics nace cuando una organización intenta vincular su modelo de liderazgo a los objetivos estratégicos de la organización (Fitz-enz & Mattox, 2014).

La necesidad de la Gestión de Talento Humano de pasar de un socio táctico a un socio estratégico se puede satisfacer a través de People Analytics. Requiere varios factores para tener éxito, entre ellos: un fuerte apoyo de liderazgo ejecutivo para el análisis; buena infraestructura tecnológica; herramientas tecnológicas eficaces; alineación con las prioridades corporativas y comunicación efectiva entre departamentos. Pease (2015) sostiene que las organizaciones que basan la toma de decisiones en People Analytics superan a sus competidores.

Tradicionalmente, los departamentos de Gestión de Talento Humano recopilaban datos aislados y los presentaban en informes estáticos que incluían cuadros de mando, métricas y que solo tenían una función descriptiva de lo que ha sucedido en un período de tiempo determinado (Isson & Harriott, 2016). People Analytics introduce una evolución de paradigma, integrando datos de numerosas fuentes de la organización en forma de un cuadro de mando dinámico e interactivo, con funciones predictivas y prescriptivas, que pasa a formar parte del proceso de toma de decisiones de gestión organizacional, como los paneles de Business Intelligence (Isson & Harriott, 2016). En términos generales, el análisis que se debe utilizar es predictivo, lo que significa utilizar métodos cuantitativos para analizar el impacto de la información extraída y luego usarla para tomar decisiones estratégicas, predecir y, finalmente, mejorar el desempeño de la actividad de una organización. (Pease, 2015).

Por su parte, Cravino (2003) menciona que People analytics no se basa en la mera obtención de datos, sino que también será necesario detectar cuáles son las variables más importantes que desea conocer la organización y proceder luego, a la medición de las mismas para la toma de decisiones estratégicas.

La evolución tecnológica está asociada a un desarrollo exponencial de la cantidad de datos producidos y almacenados diariamente (Fitz-Enz & Mattox, 2014). Este crecimiento se refleja en la dificultad y lentitud del análisis de datos, ofreciendo, por otro lado, una mejor combinación de datos y una mayor importancia para el negocio. Más que la cantidad de datos es importante saber cómo se pueden extraer y analizar para generar insumos relevantes para el proceso de toma de decisiones en términos de definición estratégica y gestión del capital humano. Este fenómeno actual se llama Big Data.

Otro punto que es preciso abordar es la relación que tiene el People Analytics con el Big Data, con respecto a esto Cravino (2017) destaca que si bien, estos términos son considerados sinónimos, en realidad no son lo mismo. Puesto que el People Analytics no hace ninguna referencia a la cantidad de datos, de modo que, se puede trabajar con volúmenes grandes (Big Data) o cantidades pequeñas (Small Data) de información y termina su artículo resaltando "... no



debería haber excusas, pudores o limitaciones para abordar el desafío de People Analytics. Avanzar en ese camino será beneficioso para las organizaciones, para las personas que las integran y para elevar la valoración de la función de Recursos Humanos”.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que, dentro del estudio de Análisis de Datos, existen cuatro maneras de examinar la información procedente de la organización. No obstante, su aplicación dependerá de la situación concreta que se quiera analizar. Estos se dividen en:

**Análisis Descriptivo (Descriptive Analytics):** Describe el estado actual de la organización, los procesos comerciales y cómo funcionan.

**Análisis de Diagnóstico (Diagnostic Analytics):** Examina en profundidad los datos para comprender mejor las causas de los comportamientos y eventos, para responder preguntas críticas de la fuerza laboral.

**Análisis Predictivo (Predictive Analytics):** Analiza los Big Data recopilados con el fin de crear una base de toma de decisiones para responder preguntas precisas sobre el futuro, dando como resultado modelos matemáticos predictivos

**Análisis Prescriptivo (Prescriptive Analytics):** Desarrolla soluciones estratégicas con base a los análisis realizados.

Con varios tipos de análisis, las empresas tienen la libertad de elegir la profundidad a la que deben sumergirse en el análisis de datos para satisfacer mejor sus necesidades. Si bien el análisis descriptivo y de diagnóstico ofrece un enfoque reactivo, el análisis predictivo y prescriptivo hace que los usuarios sean proactivos. En definitiva, las tendencias actuales muestran que cada vez más empresas se enfrentan a situaciones en donde necesitan un análisis de datos avanzado y deciden adoptarlo.

### **Desafíos de Aplicar People Analytics**

El primer desafío que encuentran las organizaciones a la hora de la implementación de People Analytics es la gestión eficiente de la información por parte del área de Recursos Humanos. Las empresas tienen innumerables fuentes de datos existentes, a menudo utilizando herramientas y sistemas inapropiados.

El segundo desafío que se debe superar es la falta de apoyo ejecutivo. A menos que el liderazgo de gestión de la organización conozca, apoye y crea en la misión a largo plazo, habrá dificultades para avanzar y eventualmente fracasará debido a cambios en las prioridades, las políticas de la organización y la falta de responsabilidad corporativa. Van den Heuvel y Bondarouk (2017) buscaron saber qué procesos atraviesan las organizaciones para asegurar que los objetivos estratégicos están alineados con los objetivos de People Analytics, concluyendo que generalmente no hay comunicación de objetivos a los analistas o su equipo.

El tercer desafío es la falta de optimización. Si bien se puede contar con fuentes de información preestablecidas, es necesario crear procesos de recolección, almacenamiento de datos de manera pertinente, identificando la relevancia de





cada uno, y su relación con las etapas del ciclo de vida de las personas dentro de la organización.

El cuarto desafío está en el nivel de especialización en análisis de datos. Además de los informes, la mayoría de las organizaciones no cuentan con empleados calificados para crear y traducir los datos históricos en resultados (Isson & Harriott, 2016). Para este desafío es necesario que las compañías puedan vincular personas con el conocimiento, competencias y experiencia para llevar a cabo esta implementación.

El quinto desafío señalado por Isson & Harriot (2016) se refiere a los conocimientos predictivos. A pesar de la gran cantidad de datos disponibles, no es fácil determinar tendencias que puedan predecir el comportamiento futuro de la fuerza laboral y sus necesidades organizacionales.

El sexto desafío se refiere a que algunos datos pueden estar protegidos por regulaciones gubernamentales o políticas de la propia organización, por ejemplo, el tratamiento de datos personales. Los informes sobre evaluaciones, desempeño o respuestas a encuestas y cuestionarios pueden contener datos sensibles, por lo que es imposible divulgarlos. (Fitz-Enz & Mattox, 2014). La alta dirección y los gerentes de Gestión de Talento Humano deben definir una política de comunicación interna transparente sobre el uso de datos, identificando, por un lado, el objetivo e impacto del proyecto en la organización y, por otro, asegurando la privacidad y protección de los datos utilizados.

### **Herramientas de People Analytics**

En ese sentido, también cabe resaltar la importancia de los lenguajes de programación, que en la actualidad se adaptan a las necesidades de las personas y, por ende, a las de las empresas que quieren mantenerse en una carrera tecnológica sin precedentes. Tener información sobre ellos y mantenerse actualizado es una responsabilidad de aquellos que forman parte del tejido de la empresa. En la industria, los dos lenguajes de programación más populares en la actualidad para el trabajo de ciencia de datos son R y Python.

R es un entorno enfocado al análisis estadístico que puede ser considerado también como una suite integrada de facilidades de software para manipulación de datos, cálculos y herramientas gráficas y Python se ocupa de aspectos prácticos como la manipulación, el procesamiento, la limpieza, escalamiento y compresión de los datos. Ambos son hoy en día los lenguajes de programación más utilizados como interfaz de herramientas estadísticas para análisis de datos, siendo muy populares en el campo de la minería de datos. Su espectro de aplicabilidad cubre desde la investigación biomédica, el análisis web, la economía y las ciencias sociales, hasta implementaciones en bioinformática, actuaría y matemáticas financieras.

En síntesis, lo que hacen estas herramientas es recopilar información acerca de los empleados desde diferentes perspectivas: redes sociales, uso de recursos de la empresa, datos personales, entre otros, fortaleciendo de esta manera el concepto de que la tecnología ya está presente en el día a día de la mayoría de las empresas.



No obstante, cabe mencionar que no siempre se aprovecha plenamente su potencial. Los departamentos de Gestión del Talento Humano pueden mejorar de manera significativa su funcionamiento de la mano de la digitalización de muchos de sus procesos. Si bien son cada vez más las empresas que apuestan por las herramientas tecnológicas, existen algunos departamentos que pueden encontrar cierta resistencia en su implementación.

Las ventajas competitivas que puede conseguir una empresa a través de la implementación de herramientas tecnológicas para su estructura organizacional (de la mano de la Gestión del Talento Humano) se observan prácticamente en todos los ámbitos de actuación de esta.

### **Antecedentes**

- Como antecedentes a este trabajo se tomó el realizado por Rivadeneira Ana en el año 2021, titulado *Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno - Caso de aplicación: Departamento Compras y Almacén*. El mismo se realizó en base a la empresa bajo estudio, por lo que, permitirá tener otra mirada sobre el ambiente de trabajo y las practicas del mismo.
- Con relación a la temática en sí, se tomó el trabajo realizado en Universidad Sergio Arboleda, titulado *Beneficios de People Analytics en Procesos de Gestión de Talento Humano* en el año 2021, en la ciudad de Bogotá. (Jaramillo Toledo J., Rincón Rodríguez D., Sánchez Jaimes J., Sierra Meneses J. (2021). *Beneficios de people analytics en procesos de gestión de talento humano*. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C.)

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente trabajo estará bajo un enfoque mixto, con un diseño etnográfico, estudio de caso y explicativo secuencial (DEXPLIS) en el cual se abordará en una primera instancia de manera cuantitativa y de acuerdo a la información que resulte, se trabajará con el enfoque cualitativo, para profundizar y lograr una mayor interpretación de la información obtenida.

Las técnicas de recolección de datos serán a través de la *observación directa* (en muchos casos participativa, puesto que quien realiza la investigación trabaja activamente en la empresa), en segunda instancia la *revisión documental*, con especial énfasis en las bases de datos con las que cuenta la empresa, y como última herramienta se optó por las *entrevistas personales*, que luego del análisis de los datos y la información obtenida se procederá a realizar las entrevistas a las personas que resultaron relevantes para las mismas.



---

## **TRABAJO DE CAMPO**

### **Herramientas de recolección de datos**

Como se menciona en el apartado anterior, se utilizó como herramientas de recolección de datos la Observación directa, la revisión documental y las entrevistas. Esta última, se desarrollará más adelante.

### **Observación directa**

Como primera técnica de recolección de datos se implementó la observación, la que permitió comprender el ambiente de la organización y el funcionamiento de las áreas claves de estudio, que en este caso serán las sucursales.

A partir de las observaciones se logró tener una mejor perspectiva de la organización en su conjunto y como trabajan las diferentes áreas dentro de la organización.

En cuanto a las sucursales, se realizaron visitas a aquellas ubicadas en el centro de San Miguel de Tucumán, una de ellas corresponde a la casa central, siendo esta la sucursal con mayor dotación de personal, puesto que en la misma funcionan otras áreas como lo es la gerencia de Créditos y cobranzas, Sistemas, parte de la gerencia de Administración y finanzas, y la sucursal propiamente dicha.

En la segunda sucursal, ubicada a pocas cuadras de la casa central funciona lo que se denomina “la mueblería”, ya que los principales productos que comercializa son los referidos a este rubro y a diferencia de la Central, esta cuenta con una reducida cantidad de personas.

De estas visitas, se logró recabar la información suficiente para hacer un análisis de la situación actual de la organización.

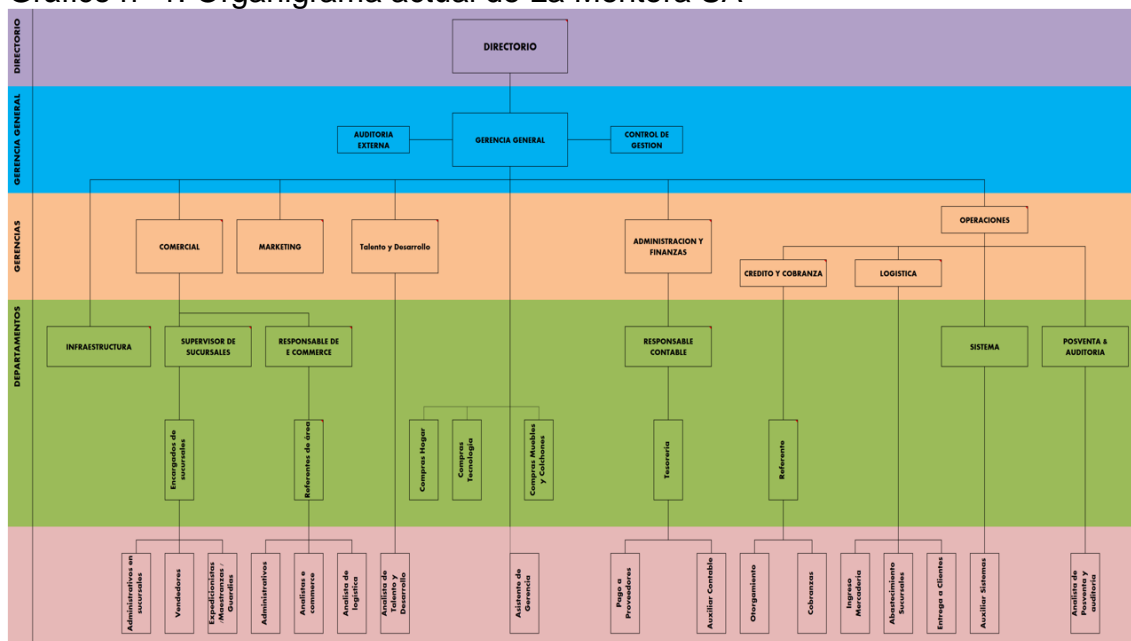
### **Situación actual**

Como se mencionó en la introducción, la empresa en la cual se basó este trabajo se definió como “La Mentora S.A”, para preservar su nombre e información. La misma, cuenta con una nómina de aproximadamente 250 colaboradores en la actualidad, distribuidos en 16 sucursales y 4 sectores de apoyo.

Para el análisis de la situación actual de la organización se tuvo como base el trabajo que se realizó a la empresa bajo estudio (mencionado en los antecedentes, al final del Marco teórico). En el cual, la empresa contaba con un organigrama desactualizado de acuerdo a la envergadura que había tomado la organización y que al día de la fecha aún sigue vigente, el mismo se encuentra en el Grafico n°1.



Gráfico n° 1: Organigrama actual de La Mentora SA

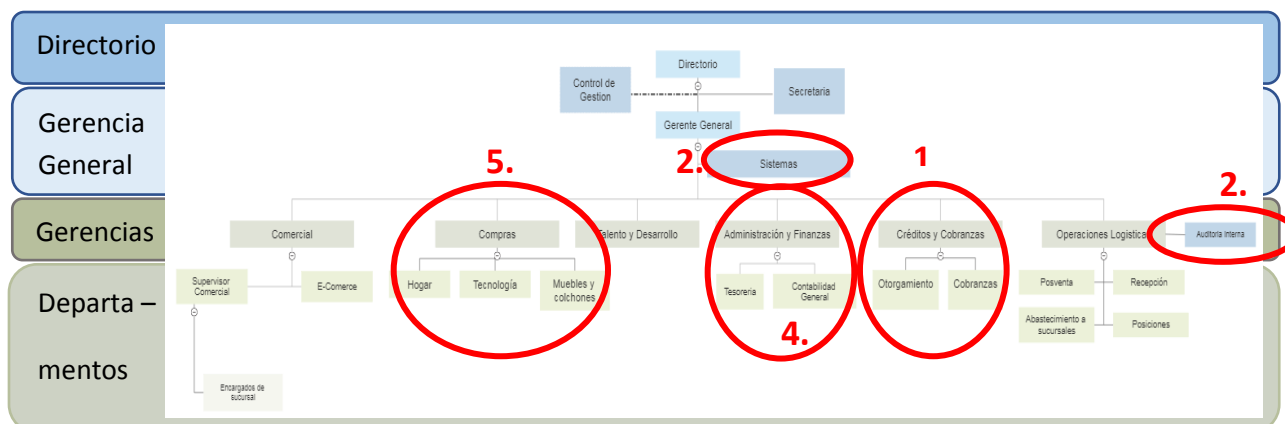


Fuente: Elaboración propia

En él se observan departamentos que al día de la fecha ya no existen (de acuerdo a lo consultado con el personal de la empresa), en otros casos, pasaron a depender de otras áreas.

Teniendo en cuenta las sugerencias del trabajo antecedente y considerando la situación actual de la empresa es que se plantea el siguiente organigrama (en el anexo se encuentra el organigrama ampliado para una mejor lectura del mismo):

Gráfico n° 2: Organigrama propuesto para La mentora SA



Fuente: Elaboración propia.



Para la propuesta de este organigrama se hicieron correcciones con respecto a las dependencias de algunos sectores, como lo es el sector créditos del gráfico n°1, en el que dependía de la gerencia operaciones, lo que es una grave incompatibilidad con respecto a sus funciones, puesto que es una gerencia el área de Créditos y Cobranzas la cual reporta directamente al gerente general y al Directorio. Por lo tanto, se decidió agregarla como tal.

Segundo, fue ubicar al departamento de sistemas como un área de staff en la cual, da soporte a toda la organización y no solo aun sector determinado como se reflejaba en el organigrama actual. Del mismo modo, se agrego como staff a la auditoria interna ya que sus principales funciones se centran en la auditoria del Centro Operativo Logístico (COL).

Tercero, se elimino la gerencia de marketing dado que no cuenta en la actualidad con la misma.

Cuarto, en la gerencia Administración y finanzas para evitar la subordinación unitaria se la dividió en dos departamentos: Tesorería y Contabilidad central.

Quinto, se incorporó el área de compras como una gerencia, ya que es una de las áreas claves dentro de la organización.

Por último, se realizó una reorganización de los departamentos dentro del centro logístico, contemplando los sectores existentes y agregando aquellos que no estaban contemplados en el organigrama actual.

Este primer análisis corresponde a la estructura general de la organización, ahora bien, como se puede observar en el grafico n°2, dependiendo del supervisor comercial se encuentran los encargados de sucursal, que por cuestiones de espacio se los agrupo en un solo entegrama.

Actualmente, la organización cuenta con 16 encargados, los cuales son responsables del funcionamiento de la sucursal y su equipo de trabajo. Dichas sucursales presentan una estructura base como la que se muestra en el grafico n°3, cabe acotar que en algunas sucursales cuentan con personal que cumple las funciones de guardia, pero no se lo contempla por ser mínimas las personas que desempeña dicha función, ya que el servicio de guardia y vigilancia en su mayoría es tercerizado por una empresa de seguridad privada.

Por lo tanto, una sucursal tipo tiene a su cabeza el encargado y en segundo nivel, en igual grado de importancia se encuentran los vendedores, administrativos, personal de expedición y maestranza. Se los contempla en igual grado de importancia porque son indispensables para el normal funcionamiento de la organización.

Con relación a los puestos, denominaremos *vendedor* a la persona que tiene encomendada la venta o comercialización de los productos que dispone la empresa para tal fin. Los *administrativos de sucursal*, son aquellos que realizan los cobros a los clientes, ya sea por compras del momento o bien por el cobro de cuotas por créditos personales, muchas veces realizan tareas operativas de apoyo al encargado. El personal de *expedición* (o auxiliar de sucursal), son aquellos encargados de la búsqueda de la mercadería en depósito y posterior entrega al cliente, también realizan tareas de carga y descarga cuando llega el camión de reposición a la sucursal, se diferencian básicamente de los auxiliares



del COL (Centro operativo logístico), puesto que estos últimos tienen un contacto casi nulo con los clientes. Por último, el personal de maestranza es quien realiza las tareas de aseo dentro de la sucursal.

Gráfico n°3: Organigrama estándar de sucursal



*Fuente: Elaboración propia*

### Misión, visión y valores

La misión, visión y valores que posee actualmente la empresa se encuentran disponibles en su página web, los mismos se describen a continuación:

#### Misión Corporativa

Contribuir al bienestar de las comunidades del NOA y mejorar su nivel de vida facilitando el acceso a bienes y servicios con excelentes condiciones.

Nuestras bases son:

- **Aportar al Bienestar de las comunidades:** Buscamos con nuestra política de expansión en el NOA, la generación de nuevos empleos locales y el desarrollo en donde participamos.
- **Acrecentar el Nivel de Vida:** Ponemos al alcance bienes y servicios de última generación para lograr el confort material que cada individuo aspira conseguir.
- **El Crecimiento Sustentable:** Nuestra base del crecimiento es la rentabilidad, apoyados en nuestra experiencia y las alianzas con proveedores.
- **Nuestros Colaboradores:** Brindamos estabilidad y buen clima laboral buscando generar sentido de pertenencia y compromiso en el desarrollo individual y de la empresa.

#### Visión Corporativa

Consolidar la expansión de La Mentora SA en la región, generando una excelente experiencia a nuestros clientes y colaboradores.





- **Buscamos Consolidar:** Nuestro Crecimiento Sustentable en la región, la Optimización de Nuestros Procesos Operacionales y el Desarrollo de Nuestro Equipo de Colaboradores.
- **Brindar una Excelente Experiencia:** Lograr el reconocimiento diferencial por parte de nuestros clientes a través de brindarles Productos de Calidad en excelentes condiciones y Servicios de Valor Agregado.

#### Valores:

- **Respeto y Tolerancia.** Capacidad de aceptación de ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Actitud que se tiene respecto a aquello que es diferente de sus valores. Saber escuchar y aceptar a los demás, comprendiendo el valor de las distintas formas de entender la vida.
- **Compromiso.** Poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado más allá del cumplimiento de una obligación, porque se vive, piensa y sueña con sacar adelante la familia, el trabajo, el estudio y todo aquello en lo que se ha empeñado la palabra.
- **Constancia y Esfuerzo:** Actitud o predisposición del ánimo respecto a un propósito. Firmeza y perseverancia en las resoluciones. Acción enérgica física o moral para la obtención de un fin.
- **Austeridad.** Condición que supone la falta de exageración, una actitud humilde y poco extravagante. Severidad y rigidez en la forma de obrar. Vivir con sobriedad.
- **Colaboración:** Trabajar conjuntamente con otras personas. Ayuda que se presta para que alguien pueda lograr algo que, de otra manera, le sería irrealizable o le hubiera costado más.
- **Orientación a Resultados.** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia en la toma de decisiones, superando a los competidores, atendiendo necesidades de clientes o mejorando organización. Implica administrar los procesos establecidos con responsabilidad y compromiso para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
- **Eficiencia.** Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar los objetivos trazados, logrando mejor rendimiento y optimización.

En secciones posteriores se tratará el análisis de la misión, visión y valores, con respecto a si estos se encuentran alineados con las políticas de la empresa y si los colaboradores tienen conocimiento de los mismos.

#### Revisión documental

Como segunda herramienta de análisis se procedió a la revisión documental, que al tener acceso al área Hard de Recursos Humanos, se detectó que la misma, no contaba con un sistema de gestión que lleve adelante el seguimiento de las tareas permitentes del departamento, en cambio, contaban con una



diversidad de planillas de Excel en las que recaban la información para su posterior análisis, es así que contaban, por ejemplo, con una planilla de novedades para la liquidación de sueldos, una de vacaciones, otra en las que se cargan los vencimientos de contratos, etc. A demás, una de las bases de datos con las que contaba el área es el registro de las novedades diarias del personal (Novedades Gesper), en la que se registran todo lo pertinente a licencias, tanto los días de inicio, fin, los motivos de dichas licencias y el tipo, ya sea por enfermedad, ausentes, licencias legales, licencias por ART, entre otras. Esta base guarda los registros desde el año 2016 a la fecha, separadas en secciones (hojas) las novedades de un mes particular, como se puede observar en figura n° 4.

Figura n°4: Base de datos novedades Gesper – 2016/2022

SUCURSAL	FECHA INI	FECHA FIN	REINTEGI	CANT DÍAS	LICENCIA TIPO	CERTIF	COMENTARIOS
COL	24/08/2019	30/09/2019	01/10/2019	38	ENFERMEDAD		
LULES	02/09/2019	03/09/2019		2	SUSPENSIÓN		
YB	02/09/2019			0,5			MEDIODÍA, SE PRESENTO A LA TARDE, POR DOLORS ESTOMACALES
WEB	07/09/2019	07/09/2019		1	ENFERMEDAD		DOLOR DE MUELA
COL	07/09/2019			2			días hábiles, sábado y lunes 09
ADM 25	09/09/2019	12/09/2019	13/09/2019	4			FALLECIMIENTO DEL PADRE
BIG	12/09/2019	14/09/2019	15/09/2019	3	ENFERMEDAD		BRONQUIOLITIS
BANDA	13/09/2019				CIDADOD E FAMILIAR		HIO ENFERMO, SE DESCUENTA COMPENSATORIOS
25	14/09/2019	14/09/2019	15/09/2019	1	AUSENTE SIN AVISO		el 13/09 llego tarde aduciendo problemas filiares, el 14/09 no co
SANTA MARIA	16/09/2019	17/09/2019	18/09/2019	2	AUSENTE SIN AVISO		16/09 TM DE COMPENSATORIO, A LA TARDE Y 17/09 NO SE PRESENTO
SANTA MARIA				2	SUSPENSIÓN		
ADM 25	25/09/2019	25/09/2019	26/09/2019	1	SUSPENSIÓN		
COL	19/09/2019			1	FALLECIMIENTO DE ABUELO		SE TOMO 1 DÍA
COL	18/09/2019			1	PERMISO AUTORIZADO		HIJO ENFERMO
LULES	21/09/2019	28/09/2019		8	ENFERMEDAD		ACCIDENTE EN MOTO
SISTEMAS	21/09/2019			1			FALLECIO ABUELA, SE RETIRA ANTES
ADM 25	21/09/2019			0,5	CUIDADO DE FLIAR		COMPENSÓ TRABAJANDO A LA TARDE
ADM YB	23/09/2019			1	CUIDADO FLIAR		
web	23/09/2019			1	examen		
ADM 25	23/09/2019	26/09/2019	27/09/2019	4	FALLECIMIENTO		FALLECIMIENTOD E HERMANA
CAFAYATE	28/09/2019			1	ENFERMEDAD		ESTUDIOS MÉDICOS
adm 25	02/09/2019	pasante			alta		
adm 25	09/09/2019	creditos			alta		
adm 25	27/09/2019				BAJA		
MONTEROS	25/09/2019				BAJA		

Fuente La Mentora S.A - Excel

Por otro lado, se incorporó una nueva planilla aproximadamente en el mes de septiembre referida a las llegadas tardes. Esta última, contempla las “fichadas” de todo el personal, es decir, la marcación de su ingreso y egreso en los horarios de entrada y salida. Esta información es suministrada por un sistema que se especializa en el registro de las fichadas de todas las sucursales y sectores de apoyo, la misma se exporta en una planilla de Excel como se puede observar en la tabla n° 5.



Tabla n° 5: Fichadas de agosto 2022

Fecha	Fichada	DNI	Apellido y nombre	Reloj	SUC/SECT
01/08/2022	07:24	34.133.378	Parajon Augusto	13	COL
01/08/2022	08:27	44.189.208	ESTEBAN NICOLAS	2	TDV
01/08/2022	07:28	37.927.352	ADRIAN EXEQUIEL	13	COL
01/08/2022	08:57	16.103.030	Ricardo Manuel	1	25 de Mayo
01/08/2022	08:50	28.038.335	Ana Laura	3	Tafi Viejo
01/08/2022	07:31	13.868.059	Victor Hugo	13	COL

*Fuente: Excel*

Por lo tanto, para la aplicación de este trabajo en la que nos basamos en los beneficios del “People Analytics” se consideraron ambas bases de datos (Novedades diarias y Fichadas del personal).

### **Técnicas de Análisis**

Para el análisis de las bases bajo estudio se tomaron diferentes herramientas, con lo que se separaron en dos secciones. Primero abordaremos lo referido la base de datos de Novedades diarias del personal.

### **Novedades diarias**

Para el análisis de esta base de datos, se decidió tomar como horizonte temporal desde enero del 2018 hasta agosto del 2022, lo que corresponde aproximadamente a los últimos 5 años. De este modo, los resultados reflejaran lo que se vivió en los periodos, pre-pandemia, pandemia y post-pandemia por Covid-19.

De acuerdo, al formato con la que contaba dicha base, se realizó un arduo trabajo a fin de unificar todas las secciones en una única hoja de Excel. Posteriormente, se sometió al proceso de data cleansing (limpieza de datos), en donde se eliminaron los registros duplicados, se completó la información faltante, se codificó a los colaboradores con un número de legajo único para este análisis, se recodificaron los motivos para reagruparlos en categorías un poco más generales, por último, se agregó información como la antigüedad, puesto, edad, entre otras, donde se vinculó con otras bases para poder obtener la información necesaria. Este proceso, aunque a simple vista pareciera ser demasiado sencillo, significó una gran cantidad de tiempo poder poner en condiciones la base para poder analizarla. Quedando de la siguiente manera:



Tabla n°6: Base de datos novedades completa

Año	Mes	Sucursal	Legajo	Sexo	Puesto	F. Nac	Edad	F. Ingreso	Antg.	Cant. Días	Tipo de Licencia	Motivo	Observaciones
2018	ENERO	Adm YB	168	F	ADMINISTRACION		28	24/08/2015	03	30	Lic Legal	Maternidad	
2018	ENERO	Rosario de la	229	F	ADMINISTRACION	10/02/1988	30	01/05/2010	08	6	Lic Legal	Maternidad	Documentacion de A
2018	ENERO	Banda del Rio	239	M	VENTAS	27/12/1984	34	17/07/2013	05	15	Enfermedad	Enfermedad	
2018	FEBRERO	COL	39	M	AUXILIAR	25/04/1986	32	09/10/2012	06	2	Lic Legal	Paternidad	Falta acta de nacimie
2018	FEBRERO	LULES	45	F	ADMINISTRACION		31	04/05/2015	03	3	Enfermedad	Enfermedad	Certificado enviado
2019	ENERO	Rosario de la	229	F	ADMINISTRACION	10/02/1988	31	01/05/2010	09	2	Enfermedad	Angina	Anginas
2019	ENERO	Banda del Rio	254	M	AUXILIAR	05/07/1996	23	01/01/2018	01	6	Enfermedad	Enfermedad	Operado de apendic
2019	ENERO	Banda del Rio	254	M	AUXILIAR	05/07/1996	23	01/01/2018	01	3	Enfermedad	Malestar post	Se retiro dolorido pc
2020	ABRIL	COL	197	M	AUXILIAR	29/07/1987	33	04/12/2017	03	2	Lic Legal	Fallecimiento de familiar	
2020	ABRIL	Banda del Rio	206	M	VENTAS	20/06/1958	62	16/12/2003	17	14	Lic. Resolutiva 2	Prevención Cor	Mayor de 60
2020	ABRIL	Rosario de la	207	M	AUXILIAR	04/12/1986	34	01/05/2010	10	13	Enfermedad	LUMBALGIA	LUMBALGIA
2021	JULIO	Tafi del Valle	177	F	VENTAS	14/04/1982	39	10/04/2007	14	4	Enfermedad	ASLAMIENTO	SE RETIRA POR SINTC
2021	JULIO	Famailla	178	M	ADMINISTRACION	25/01/1978	43	02/11/2016	05	2	Enfermedad	Gripe	HISOPADO NEGATIV
2021	JULIO	COL	190	M	GUARDIA	20/06/1960	61	29/10/2013	08	10	Enfermedad	Cirugia	CIRUJIA DE PELOTA I
2022	ENERO	BIG	280	M	ENCARGADO	27/03/1985	37	01/11/2007	15	7	Enfermedad	COVID-19	HISOPADO POSITIVC
2022	ENERO	FAMAILLA	281	M	AUXILIAR	22/04/1993	29	02/11/2016	06	7	Enfermedad	COVID-19	HISOPADO POSITIVC
2022	ENERO	Yerba Buena	282	M	MAESTRANZA	13/08/1977	45	09/03/2015	07	7	Enfermedad	SINTOMAS CC	CON SINTOMAS, SE I
2022	FEBRERO	Lules	8	M	AUXILIAR	22/09/1993	29	01/01/2018	04	6	Enfermedad	COVID-19	HISOPADO POSITIVC
2022	FEBRERO	COL	18	M	AUXILIAR	27/06/1980	42	01/09/2013	09	1	ART	Fractura en de	FACTURAS EN DEDO;

Fuente: Elaboración propia. Excel

Una vez que se obtuvo la base de datos unificada, se confeccionó un tablero en la plataforma PowerBi, para la visualización de la información. En la figura n°7 se consideraron las novedades de los años 2018 y 2019, con un total de 175 colaboradores que son los que presentaron novedades en el periodo establecido, esto puede variar del total de colaboradores total de la nómina.

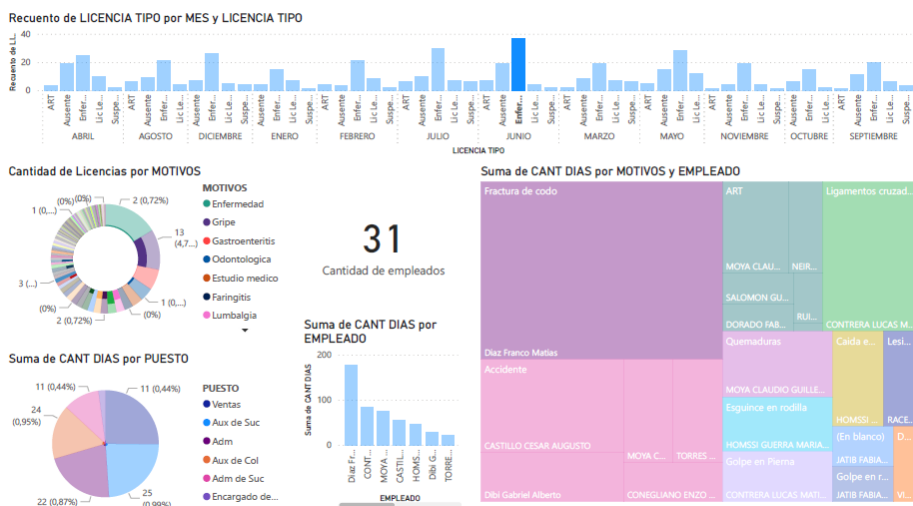
En el primer gráfico circular (arriba a la izquierda), contempla la cantidad de eventos que surgieron con respecto a los motivos por lo que se tomaron las licencias. En el gráfico circular de la parte inferior, se discriminan entre los puestos, donde casi el 50% del total de días de licencia del periodo bajo análisis corresponde a los vendedores y los auxiliares de sucursal (expedición). Por último, en el grafico de abajo a la derecha agrupa por color al motivo que origino la licencia por ART, a su vez los subdivide de acuerdo a las personas que tuvieron esa licencia y el tamaño dependerá de la cantidad de días que duro la licencia, por ejemplo, en el caso de Diaz Franco su licencia se originó por un accidente camino a su domicilio lo que le provoco la fractura del codo de uno de sus brazos, por lo que estuvo ausente por 178 días debido a esa lesión.







Figura n°8: Visualización de novedades 2018 -2019. Enero



Fuente: Elaboración propia. PowerBI

En el análisis de lo que fueron los años de pandemia se registraron 2 brotes importantes, el primero fue en mayo-junio 2021 y el segundo en enero 2022, los cuales se pueden observar en tabla n° 9. Otras consideraciones a resaltar es que, 100 personas resultaron afectadas por el Covid-19, de los cuales, del primer brote un colaborador quedo con secuelas que le impiden volver al trabajo, y que al día de la fecha aun continua con licencia por ART.

Tabla n°9: Porcentajes de casos covid-19 por mes y año.

Mes	2020	2021	2022
ENERO		1%	33%
FEBRERO		6%	7%
MARZO		1%	1%
ABRIL		9%	1%
MAYO		10%	1%
JUNIO		7%	1%
JULIO		4%	5%
AGOSTO		1%	2%
SEPTIEMBRE	4%	1%	
OCTUBRE		1%	
NOVIEMBRE		1%	
DICIEMBRE		1%	
<b>Total genera</b>	<b>4%</b>	<b>45%</b>	<b>51%</b>
			<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Excel

Posteriormente, para un análisis más exhaustivo de los datos obtenidos sobre novedades, se considera la aplicación de las herramientas de análisis multivariante, para cual es necesario la instalación del programa RStudio, en el





que se aplicara el análisis de correspondencia, clúster o componentes principales. Al momento de esta presentación aun se encuentra en ejecución.

### **Fichadas del personal**

Con respecto a las fichas del personal, se comenzó analizando el mes de agosto. En él, se observaron una gran cantidad de colaboradores de diversas áreas con un acumulado en llegas tardes considerable. Se tomó como limite un acumulado de 2 (dos) horas, aquellos que presentaban un valor mayor se procedió a un llamado de atención, para que el colaborador revierta su comportamiento, o bien explicar a qué se debió el mismo.

A consecuencia de esto, hubo reacciones de todo tipo, enumeramos algunas a modo de ejemplo:

- Aproximadamente la mitad de una sucursal presento llegadas tardes considerables.
- Algunos colaboradores simplemente firmaron en conformidad y tomaron la responsabilidad de llegar a horario.
- Una pequeña proporción justifico sus llegadas tardes aludiendo situaciones particulares que fueron del momento, o bien, mencionaron que estaban autorizados por algún superior.
- En otra situación, una colaboradora tenia permiso para llegar unos minutos mas tarde, puesto que estudiaba una carrera terciaria, si bien estaba informado a Recursos humanos de que estudiaba dicha carrera no así del permiso para ingresar fuera de horario.

Ante estos hallazgos, se continuó con el control de fichadas en los meses subsiguientes, los que arrojaron valores ínfimos con relación al primer análisis.

Paralelamente al control de llegadas, se descubrió a través de la misma base una serie de patrones de conducta que hasta ese momento eran desconocidos, por ejemplo, personas con una razonable antigüedad tenían ciertos beneficios como:

- Tomarse un día libre a la semana
- Retirarse en horario de la siesta y retornar a la tarde.

Otro patrón fue las fichadas luego del horario de salida, en la que sucursales completas fichaban hasta 2 horas después del horario normal de cierre o simplemente no figuraba las fichadas de egreso en el turno de la mañana ni de ingreso al turno por la tarde, lo que parecía que realizaban un horario corrido dentro de la sucursal.



## **Medidas**

En el primer caso de la sucursal con más de la mitad del platel en la lista de llegadas tardes, atribuyeron sus llegadas a la apertura fuera de horario por parte del encargado de sucursal, sin embargo, colaboradores de la misma sucursal no se encontraban en dicha lista. En los meses siguientes, la lista disminuyó de manera considerable, por lo que este fue un caso de estudio que se consideró apropiado para profundizar, el cual se evaluará más adelante.

Para los casos en que disponían de una autorización por parte de un superior se trató de documentar las mismas, mediante mails de confirmación los cuales fueron archivados en los legajos correspondientes.

En el último caso, sobre las salidas después de hora, se realizó un análisis más exhaustivo, consultando a los encargados a que se debía esto. Los mismos comentaron que, el camión que abastece a sus sucursales por lo general llega en horas de la siesta y muchas veces no les da tiempo de ir a sus casas y volver para esperarlo, por lo que deciden esperar en la sucursal. Para esta tarea están afectados no solo el personal de expedición sino también algunos vendedores. Este fenómeno se da en las sucursales de los valles y las que se ubican en el sur de Tucumán. Para esto, se implementó el programa de compensatorios por descarga de camión, que va de manera conjunta con los compensatorios que los colaboradores acumulan muchas veces por el sábado trabajado por la tarde. De esta manera, las horas adicionales trabajadas se compensan con medias jornadas o jornadas completas de descanso de acuerdo a la cantidad de horas que tengan acumuladas. Dicho instructivo se encuentra en la parte B. del apéndice.

## **Entrevistas a encargados**

De la información que se obtuvo en los análisis previos, estamos en condiciones de implementar la última herramienta de recolección de datos, las entrevistas. Las mismas se realizarán a 2 encargados, el primero a quien llamaremos encargado n°1, es quien su equipo le atribuyó las llegadas tardes de todo el personal, la idea es conocer cuál fue la repercusión que tuvo los llamados de atención y evaluar que paso en los meses siguientes. El encargado n°2, es con quien se trabajó en primera instancia con la implementación del programa de compensatorios. Con esto, se pretende estudiar cual fue la recepción del mismo y si a criterio del encargado aún quedan temas pendientes a resolver.

Las preguntas que se realizarán se encuentran en el anexo n°3 de este trabajo. Dicha entrevista, se encuentra en proceso.



---

## REFERENCIAS

Barnes F., Panelo, R. y Vazquez, M. (2019). *Beneficios de la utilización de People Analytics en la Gestión del Capital Humano: Reclutamiento y desarrollo de carrera profesional*, Fundación UADE, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana. México.

Cravino L. (2017). *People Analytics es mucho más que Big Data*. LinkedIn  
<https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-es-mucho-m%C3%A1s-que-big-data-luis-maria-cravino/?originalSubdomain=es>

*Convención Colectiva de trabajo n°130/75*. FAECYS

D´Arterio H. (2021). *Porqué Gestión de Recursos Humanos*. Ficha de cátedra de administración de recursos humanos I.

Fitz-enz, J., Mattox II J. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Editorial Wiley.

Jaramillo Toledo J., Rincón Rodríguez D., Sánchez Jaimes J., Sierra Meneses J. (2021). *Beneficios de people analytics en procesos de gestión de talento humano*. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C.

Hernández Sampieri R., Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill. México.

Pereda Marín S. (1997). *La Dirección de Recursos Humanos*. Fundación General Pontificia Universidad Politécnica de Madrid. Unidad Didáctica 2.

Rivadeneira A. (2021). *Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno - Caso de aplicación: Departamento Compras y Almacén*. Repositorio del instituto de Administración de la Facultad de ciencias Económicas.

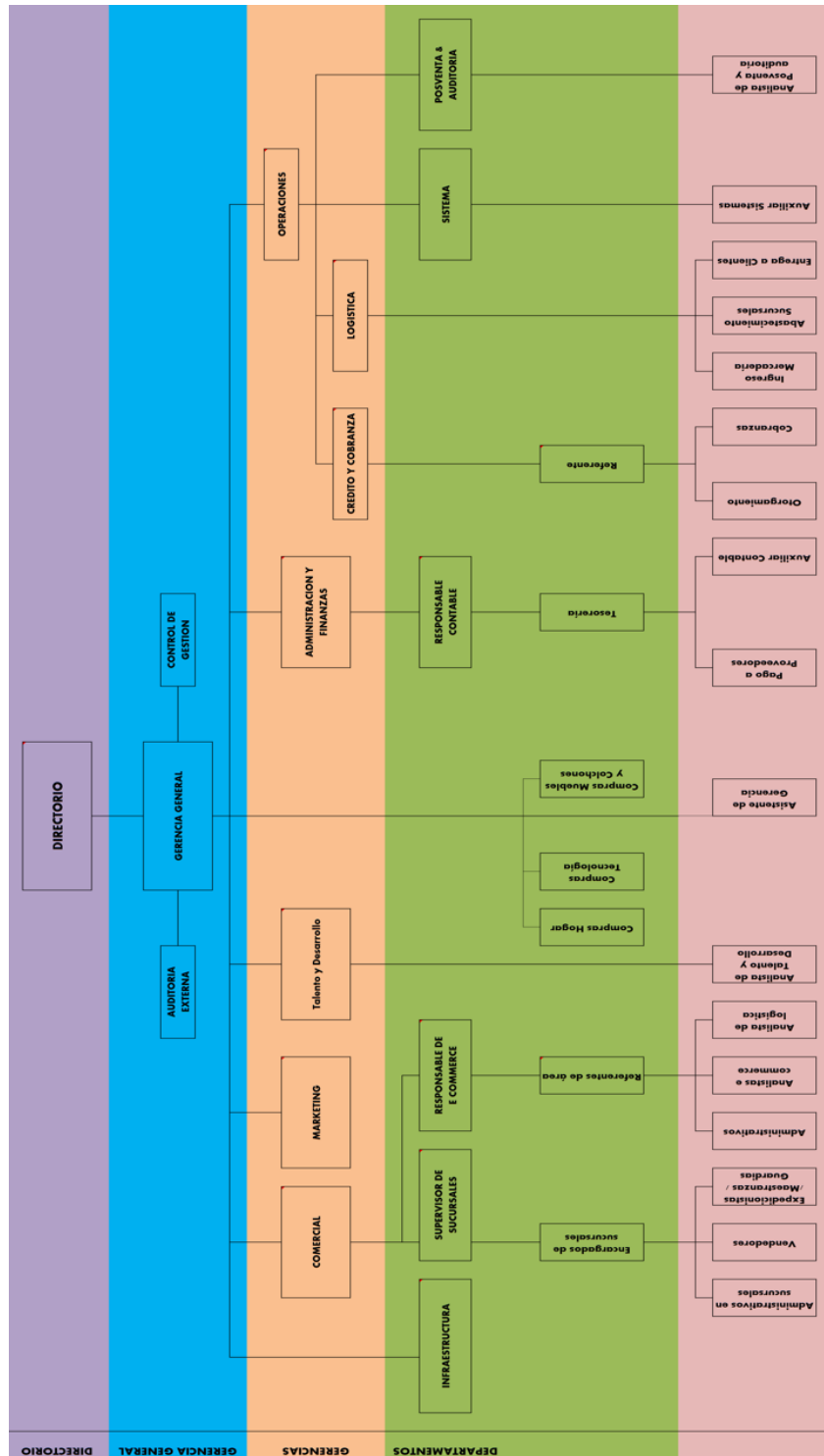
Valencia E. (2018). *People Analytics, analítica y datos para recursos Humanos*, Editorial Aranzadi, España.



**ANEXOS**

**1.Cursograma actual:**

Gráfico n° 1: Organigrama actual de La Mentora SA

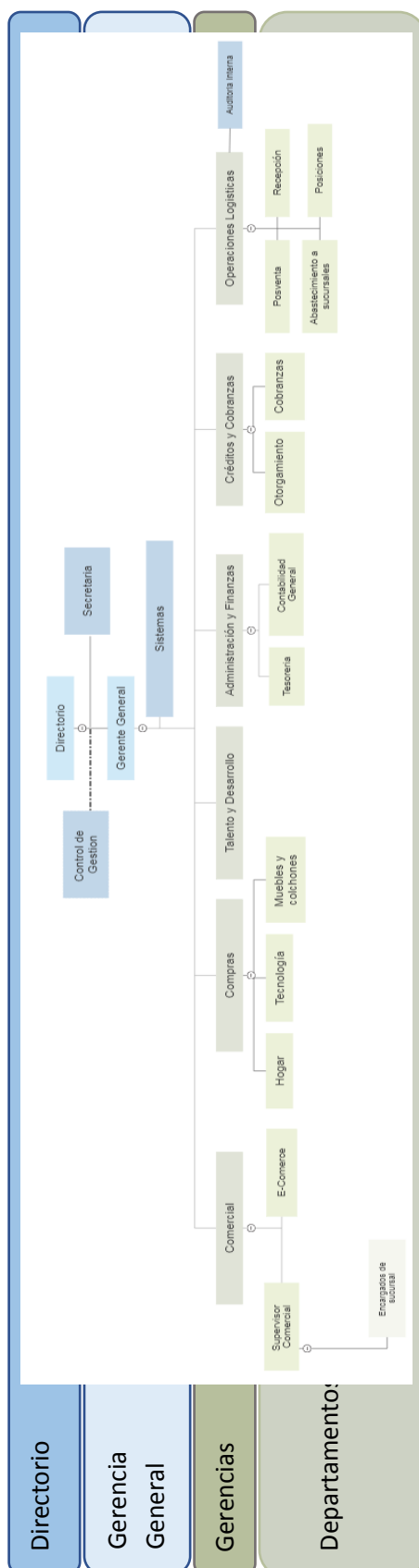


Fuente: La Mentora SA



## 2.Cursograma Propuesto:

Gráfico n°2: Organigrama propuesto para La mentora SA



Fuente: *Elaboración propia.*



### 3. Entrevista a encargados

Para ambos casos se le hará una pequeña introducción con respecto a qué trata el trabajo y cuál es la finalidad del mismo:

*"Buenos días/buenas tardes (nombre del encargado), mi nombre es Gabriela Salvatierra actualmente soy pasante del área de Recursos Humanos de esta empresa, además soy estudiante de último año de la carrera licenciatura en Administración.*

*En el marco de la práctica profesional estoy realizando un trabajo, el cual es netamente académico por lo que la información que se comparta en esta entrevista será confidencial.*

*En una primera etapa se evaluó las bases de datos disponibles y en esta segunda etapa se trata mediante esta entrevista comprender los resultados obtenidos y los cambios que surgieron a partir de las diversas medidas implementadas"*

#### **Encargado 1:**

(Contexto: En esta sucursal cuando se realizó el primer análisis de llegadas tardes, fue una de las que presentó llegadas tardes considerables en todo el equipo. Algunos colaboradores manifestaron que esto se debió a las llegadas tardes del encargado, sin embargo, los otros miembros del equipo no se encontraban en la lista. Al mes siguiente, la lista disminuyó notablemente y las personas que persistieron disminuyeron el total acumulado en minutos, al día de la fecha la lista sigue reduciendo)

#### Preguntas introductorias:

1. ¿Hace cuánto tiempo es encargado de esta sucursal?
2. ¿Qué funciones cumple actualmente?
3. ¿Cómo está conformado su equipo?
4. ¿Cree que los colaboradores trabajan en equipo? ¿por qué?
5. ¿Los colaboradores conocen los lineamientos de la empresa como ser, visión, misión y valores?
6. ¿Cómo definiría su equipo en 3 palabras? ¿por qué?

#### Con respecto a las llegadas tardes:

7. ¿Cómo afectan las llegadas tardes en la operatoria normal de la sucursal?
8. ¿Cuáles fueron las reacciones de los colaboradores con los llamados de atención por llegadas tardes? ¿De qué manera afectó esto al clima laboral dentro del equipo?
9. ¿Qué medidas tomó al respecto?
10. ¿Cuál es su opinión respecto al método que se utilizó?  
En el segundo mes de análisis disminuyeron notablemente los miembros de la lista:
11. ¿por qué cree que sucedió esto?
12. ¿Qué otros temas cree que se encuentran pendientes en la gestión de Recursos Humanos?

#### **Encargado 2:**

(Contexto: durante el primer análisis de llegadas se detectó que los días martes el personal fichaba después del horario de salida, con cual luego de consultar con el encargado se corroboró que el camión que abastece la sucursal llegaba en horario de





la siesta, por lo que, las personas afectadas a la descarga debían quedarse después del horario laboral. A partir de esto se diseñó el programa de compensatorios por descarga de camión)

Preguntas introductorias (para ambos):

1. ¿Hace cuánto tiempo es encargado de esta sucursal?
2. ¿Qué funciones cumple actualmente?
3. ¿Cómo está conformado su equipo?
4. ¿Cree que los colaboradores trabajan en equipo? ¿por qué?
5. ¿Los colaboradores conocen los lineamientos de la empresa, como ser visión, misión y valores?
6. ¿Cómo definiría su equipo en 3 palabras? ¿por qué?

Hace unos meses comenzamos con el programa de compensatorios, desde su implantación:

7. Podría comentar cómo era el día a día previo al programa en su sucursal.
8. ¿El programa le ayudó a mejorar la organización de los compensatorios?
9. ¿Cómo tomó el equipo el nuevo programa por compensatorios?
10. ¿Cuáles son los cambios que pudo observar luego de la implementación del programa?
11. ¿Considera que hay puntos a mejorar con respecto a los mismos?
12. ¿Qué otros temas cree que se encuentran pendientes en la gestión de Recursos Humanos?



## APENDICE

### A. Control de fichadas.

#### Procedimiento de control de fichadas

**Objetivo:** Controlar el horario de ingreso del personal, en el período de tiempo que se designe conveniente, determinando el acumulado en minutos de las llegadas tardes y la cantidad de llegadas mayores a 10 minutos.

**Alcance:** Persona encargada del área Hard de Recursos humanos y toda aquella persona que por cualquier motivo deba hacerse cargo transitoriamente de esta función.

**Paso 1:** Se descarga la base desde el Reloj, la misma se descarga en el disco donde se encuentra el reloj, por lo que se debe buscar el archivo, copiarlo y pegarlo en la carpeta “fichadas” (Ruta de carpeta: Este equipo -> RRHH (E-) -> HARD -> Fichadas).

Al abrir el archivo se visualiza de la siguiente manera:

Figura N°1: Crudo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	01/10/2022	07:25	7.859.488	Vergara Angel Martin Benito	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
2	01/10/2022	07:26	51.588.622	Diaz Valdez Juan Carlos	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
3	01/10/2022	07:28	3.827.807	Di Marco Alberto Eduardo	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
4	01/10/2022	07:29	8.064.266	De La Cruz Rodrigo Alejandro	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
5	01/10/2022	07:30	26.139.252	Corbalán Abel Ricardo	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
6	01/10/2022	07:30	7.502.425	Contrera Lucas Matias	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
7	01/10/2022	07:32	4.202.568	Diaz Angel Rodolfo Carlos	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
8	01/10/2022	07:33	7.327.352	JIAPEZ ADRIAN EXEQUIEL	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
9	01/10/2022	07:34	26.839.011	Saade Marcelo Federico	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
10	01/10/2022	07:36	34.159.033	Da Rocha Angel Milton	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
11	01/10/2022	07:37	33.139.299	Pereyra Matias Alfredo	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
12	01/10/2022	07:38	28.412.136	Quiroga Angel Mario	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
13	01/10/2022	07:38	16.838.944	Lazarte Christian Alejandro	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
14	01/10/2022	07:39	32.116.275	Cabral Enzo Rodrigo	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
15	01/10/2022	07:39	14.640.116	SANCHEZ MAURIO ALEJANDRO	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
16	01/10/2022	07:40	30.841.049	Angulo Aldo Arturo	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
17	01/10/2022	07:40	3.755.936	Mamfre Carlos Federico	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
18	01/10/2022	07:41	32.115.758	Ruiz Marcelo Del Milagro	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
19	01/10/2022	07:43	33.351.702	Galvan Saul Leonardo	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
20	01/10/2022	07:54	16.103.030	Madrid Ricardo Manuel	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
21	01/10/2022	08:02	2.206.777	Rojas Jorge Gerardo	#####	ENTRADA ->	RELOJ	13	-	COL
22	01/10/2022	08:39	33.163.829	Tejerina Ana Paula	#####	ENTRADA ->	RELOJ	4	-	25 de Mayo
23	01/10/2022	08:40	2.428.734	SUAREZ AMADO RUBEN	#####	ENTRADA ->	RELOJ	4	-	25 de Mayo
24	01/10/2022	08:40	36.041.372	OLIMA MAXIMILIANO HORACIO	#####	ENTRADA ->	RELOJ	4	-	25 de Mayo

Fuente: Excel – NOANET

**Paso 2:** se procede a rotular las columnas y eliminar aquellas que no son relevantes para el análisis, quedando la misma de la siguiente forma:



Figura n°2: Rotulo de columnas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Fecha	Día	Turno	H. Entrad.	Fichas	Apellido y Nombre	DNI			n° d Suc/Sec
2	07/10/2022			07:25		Vergara Angel Martin Benito	17.859.488	RELOJ		13 COL
3	07/10/2022			07:26		Diaz Valdez Juan Carlos	31.588.622	RELOJ		13 COL
4	07/10/2022			07:28		Di Marco Alberto Eduardo	23.827.807	RELOJ		13 COL
5	07/10/2022			07:29		De La Cruz Rodrigo Alejandro	38.064.266	RFI DLI		13 COL

Fuente: Elaboración propia – Excel

A través de los horarios de las sucursales actualizados ([https://docs.google.com/spreadsheets/d/1\\_xh6qdSRlxw5wQJctlnY6vm5Dv\\_qSw5TdzPUwES3ptw/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_xh6qdSRlxw5wQJctlnY6vm5Dv_qSw5TdzPUwES3ptw/edit#gid=0)) se van agregando a la tabla. Cabe aclarar que, para el caso de las personas de la Web, Créditos y Administración YB hay que hacer una distinción en la columna de Suc/Sec. Se deben filtrar por nombre y crear las secciones antes mencionadas. Por ejemplo: Se filtra a Yerba Buena y en la misma se debe separar a las personas que son parte de la Administración Central (Adm YB).

**Paso 3:** Una vez que contamos con la planilla completa, nos quedaría de la siguiente forma:

Figura n°3: Tabla de fichadas

Fecha	Día	Ent/Sa	H. Entr	Fichas	Apellido y Nombre	DNI			Suc/Sec
14/10/2022	viernes	Entrada	09:00	08:43	Vera Hector Eduardo	30.758.976	RELOJ		1 Adm YB
19/10/2022	miércoles	Entrada	09:00	08:43	CRUZ, MARIA ERCILIA	28.817.046	RELOJ		1 Adm YB
21/10/2022	viernes	Entrada	09:00	08:43	TORRES JAVIER EDUARDO	38.742.447	RELOJ		1 Adm YB
25/10/2022	martes	Entrada	09:00	08:43	CORREA HERNAN PABLO	25.542.617	RELOJ		1 Yerba Buena
26/10/2022	miércoles	Entrada	09:00	08:43	CLEMENTE MATIAS EMMANUEL	39.138.845	RELOJ		1 Yerba Buena
08/10/2022	sábado	Entrada	09:00	08:43	Brito Adrian Marcelo	24.301.989	RELOJ		14 Sta Maria
24/10/2022	lunes	Entrada	08:30	08:43	Villafañe Luis Guillermo	27.843.239	RELOJ		3 Outlet
15/10/2022	sábado	Entrada	09:00	08:44	Olea Matías Alberto	32.589.102	RELOJ		4 25 de Mayo
03/10/2022	lunes	Entrada	09:00	08:44	Ammar Maria Elena	25.741.705	RELOJ		17 Monteros
04/10/2022	martes	Entrada	09:00	08:44	Popoff Oscar Alberto	13.277.124	RELOJ		5 Banda del Rio Sali
04/10/2022	martes	Entrada	09:00	08:44	Ferreyra Nora	20.760.199	RELOJ		5 Banda del Rio Sali
05/10/2022	miércoles	Entrada	09:00	08:44	TORRES JAVIER EDUARDO	38.742.447	RELOJ		1 Adm YB
06/10/2022	jueves	Entrada	09:00	08:44	Celiz Hernan Darío	31.127.999	RELOJ		9 Tafi Viejo
06/10/2022	jueves	Entrada	09:00	08:44	CLEMENTE MATIAS EMMANUEL	39.138.845	RELOJ		1 Yerba Buena

Fuente: Elaboración propia – Excel

**Paso 4:** Se corroboran que no queden celdas vacías, se revisa las fichadas que generan dudas o inconsistencias en los horarios.

**Paso 5:** Una vez corroborada y limpia la base, se procede a calcular los desvíos de entrada y salida. Se adicionan 2 columnas, una para los desvíos mayores a 3 minutos y una para los desvíos mayores a 10 minutos. Estos parámetros fueron establecidos de acuerdo a lo establecido por quien ocupaba el lugar de gerente, por lo que estos parámetros pueden variar en el futuro.



Figura n°3: Tabla de fichadas con desvíos

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Fecha	Día	Ent/Sal	H. E	Ficj	Apellido y Nc	DNI	n°	Suc/Si	Desvíos	>3°	>10°
01/10/2022	sábado	Entrada	09:00	08:44	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	En Horario		
01/10/2022	sábado	Salida	13:00	13:45	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	0:45:00	0:45:00	0:45:00
03/10/2022	lunes	Entrada	08:30	08:17	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	En Horario		
03/10/2022	lunes	Salida	12:30	12:44	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	0:14:00	0:14:00	0:14:00
31/10/2022	lunes	Entrada	09:00	07:56	Guardia Flavio Lei	34.285.130	13	WEB	En Horario		
31/10/2022	lunes	Entrada	09:00	07:56	ALMIRON ANDRE	34.431.002	13	WEB	En Horario		
31/10/2022	lunes	Entrada	09:00	07:57	VEGA PEDICONE	39.077.167	13	WEB	En Horario		
31/10/2022	lunes	Entrada	09:00	08:00	Ruiz Perez Guillerr	95.281.801	13	WEB	En Horario		
03/10/2022	lunes	Entrada	17:00	16:32	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	En Horario		
03/10/2022	lunes	Salida	21:00	21:03	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	0:03:00		
04/10/2022	martes	Entrada	08:30	08:17	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	En Horario		
03/10/2022	lunes	Entrada	09:00	08:55	ORTIZ BASUALDI	35.517.641	13	WEB	En Horario		
31/10/2022	lunes	Entrada	09:00	08:05	Del Ciancio Nesto	32.115.601	13	WEB	En Horario		
31/10/2022	lunes	Entrada	09:00	08:05	Haurigot Posse M	33.978.411	13	WEB	En Horario		
04/10/2022	martes	Salida	12:30	13:14	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	0:44:00	0:44:00	0:44:00
04/10/2022	martes	Entrada	17:00	16:40	Brito Adrian Marce	24.301.989	14	Sta Maria	En Horario		
05/10/2022	miércoles	Salida	12:30	12:35	GOMEZ ABEL ALE	29.810.595	18	Concepcic	0:05:00	0:05:00	
05/10/2022	miércoles	Salida	12:30	12:37	GONZALEZ JUAN	26.447.036	18	Concepcic	0:07:00	0:07:00	

Fuente: Elaboración propia – Excel

**Paso 6:** Mediante la herramienta de tabla dinámica que brinda Excel, se enlista las personas que acumularon una sumatoria mayor a 2 horas entre las llegadas tardes mayores a 3 minutos (para ello filtramos solo las entradas y separamos del análisis el sector adm YB). En una siguiente columna calculamos la cantidad de llegadas tardes mayores a 10 minutos.

Figura n°3: Tabla de fichadas con desvíos

	A	B	C	D
1	Ent/Sal	Entrada		
2	Suc/Sec	(Varios elementos)		
3				
4	<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de &gt;3°</b>	<b>Cuenta de &gt;10°</b>	
5	Villafañe Luis Guillermo	5:55:00	9	
6	Pimentel Juan Carlos	3:01:00	4	
7	Salinas Clemente German	2:17:00	3	
8	Chauqui Osvaldo Daniel	2:12:00	3	
9	Gomez Oscar Mariano	2:10:00	4	
0	Valdez Luis Edgardo	2:08:00	3	
1	LINARES ANDREA VERONICA	2:04:00	2	

Fuente: Elaboración propia – Excel

**Paso 7:** En la última solapa del libro de Excel agregar el listado de la tabla dinámica al acumulado que se va creando en los libros de los meses anteriores.



## B. Instructivo de compensatorios

Control de horas extras trabajadas	Cod. HE Compensadas
	Versión 1
	Vigencia. 28/09/2022
	Instructivo

### Instructivo para el registro de horas extras

En la planilla se debe indicar "Apellido y nombre del colaborador", "DNI" y a continuación en la columna de "1/2 día compensado" el día que efectivamente se tomó el compensatorio. En la siguiente columna "Corresponde a los días trabajados ..." se debe indicar los días que dieron origen al compensatorio que se está tomando. En la columna "Motivo", una breve descripción u observación del motivo por el que surge el compensatorio, por último, el colaborador debe firmar.

De esta forma la interpretación de la segunda fila sería la siguiente:

"Salvatierra Gabriela E. DNI ..., tomo 1/2 día compensatorio el día 29/08/2022, que corresponde al sábado trabajado por la tarde 24/09/2022.

En el caso de la siguiente fila:

"Rivarola José A. DNI: ..., tomo 1/2 día compensatorio el día 28/09/2022, que corresponde a los días trabajados 16/09/2022 y 23/09/2022 por una cantidad de 4 horas totales, debido a la descarga de camión en la sucursal".

### Registro de descansos compensatorios por horas extras trabajadas (ejemplo)

Sucursal: SANTA MARIA

Mes: SEP

Año: 2022

Apellido y nombre	DNI	1/2 día compensado	Corresponde a los días trabajados ...	Por la cantidad de horas.	Motivo	Firma
Salvatierra Gabriela Elizabeth	37.9...	29/09/2022	24/09/2022	4	Sábado trabajado	
Rivarola José Augusto	26.5...	28/09/2022	16/09 y 23/09	4	Descarga de camión	