

Paulino, Juan Pablo

Viotti, María Florencia

*Revisión de las descripciones y perfiles de puestos y elaboración de un plan de capacitación en la empresa AliTec*

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Fecha: 14/05/2025

Obra bajo Licencia:  [Deed - Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Cita recomendada: Paulino, J.P.; Viotti, M.F. (2025). *Revisión de las descripciones y perfiles de puestos y elaboración de un plan de capacitación en la empresa AliTec* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Relaciones del Trabajo



Sociedad, Estado y Gobierno  
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

---

**REVISIÓN DE LAS  
DESCRIPCIONES Y PERFILES DE  
PUESTOS Y ELABORACIÓN DE  
UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN  
LA EMPRESA ALITEC**

---

Autores

Paulino, Juan Pablo - 43163522  
Viotti, María Florencia - 44024077

Tutora

Becchio, Camila Gisel - 38449211

Docentes

Delfini, Marcelo  
Zenobi, María José

*Rafaela, 2025*





**Agradecimiento:**

¡Gracias, a cada persona que nos acompañó en estos 5 años, a la empresa por abrirnos sus puertas y a cada profesional que nos ayudó a llevar a cabo el presente proyecto de intervención!

## Índice:

<b>Título:</b> .....	3
<b>Resumen:</b> .....	3
<b>Introducción:</b> .....	4
<b>Objetivos:</b> .....	7
<i>Objetivo general:</i> .....	7
<i>Objetivos específicos:</i> .....	7
<b>Estado del arte:</b> .....	8
<b>Marco teórico:</b> .....	13
<i>Análisis de Puestos:</i> .....	13
<i>Perfil del Puesto:</i> .....	14
<i>Competencias:</i> .....	15
<i>Capacitación:</i> .....	15
<i>Organigrama:</i> .....	16
<b>Metodología:</b> .....	17
<b>Acciones:</b> .....	19
<b>Diagnóstico:</b> .....	20
<i>Organigrama inicial:</i> .....	22
<i>Organigrama propuesto:</i> .....	23
<i>Descripción y Perfil del Puesto inicial:</i> .....	25
<i>Descripción y Perfil del Puesto propuesto:</i> .....	26
<i>Plan de Capacitación propuesto:</i> .....	28
Nombre de la formación: <b>Comunicación Efectiva.</b> .....	28
Nombre de la formación: <b>Liderando con Impacto.</b> .....	30
Nombre de la formación: <b>Construyendo Equipos Exitosos.</b> .....	31
Nombre de la formación: <b>Inglés.</b> .....	32
Nombre de la formación: <b>Norma FSSC 22000.</b> .....	34
<b>Conclusión:</b> .....	36
<b>Referencias Bibliográficas:</b> .....	39
<b>Anexos:</b> .....	42

**Título:**

Revisión de las Descripciones y Perfiles de Puestos y elaboración de un Plan de Capacitación en la empresa AliTec.

**Resumen:**

El presente proyecto se centra en la empresa nacional AliTec, dedicada a la producción y comercialización de productos para la industria láctea, además de ofrecer asesoramiento técnico y la importación de maquinaria especializada. A lo largo de sus años, la organización ha experimentado un crecimiento significativo en su nómina, él mismo ha sido desordenado, generando una falta de profesionalización en los colaboradores y una ambigüedad en la definición de sus roles y responsabilidades.

La intervención propuesta buscó actualizar las Descripciones y Perfiles de Puestos, para clarificar las funciones y competencias de cada persona y poder elaborar un Plan de Capacitación personalizado para cubrir las necesidades de la compañía, esto contribuirá a mejorar la eficiencia organizacional, desarrollar profesionalmente a los trabajadores y alinear los procesos de Recursos Humanos con los estándares de calidad requeridos para la certificación Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000).

Para llevar a cabo el actual proyecto se realizaron entrevistas presenciales y virtuales con todos los colaboradores de la empresa, con el fin de confeccionar las Descripciones y Perfiles de Puestos y así poder detectar las necesidades de formación, con el objetivo de diseñar un Plan de Capacitación ajustado a las necesidades organizacionales.

**Palabras Clave:** Descripciones de Puestos - Perfiles de Puestos - Competencias - Plan de Capacitación - Profesionalización.

**Abstract:**

The present project focuses on the national company AliTec, which is dedicated to the production and commercialization of products for the dairy industry, as well as providing technical consulting and importing specialized machinery. Over the years, the organization has experienced significant growth in its workforce; however, this growth has been unstructured, leading to a lack of professionalization among employees and ambiguity in the definition of their roles and responsibilities.

The proposed intervention aimed to update Job Descriptions and Profiles to clarify each employee's functions and competencies, enabling the development of a personalized Training Plan to address the company's needs. This initiative will contribute to improving organizational efficiency, fostering professional development among employees, and aligning Human Resources processes with the quality standards required for Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000).

To carry out this project, in-person and virtual interviews were conducted with all company employees to develop Job Descriptions and Profiles. This process allowed for the identification of training needs, with the objective of designing a Training Plan tailored to the organization's specific requirements.

Keywords: Job Descriptions - Job Profiles - Competencies - Training Plan - Professionalization.

### **Introducción:**

La organización elegida se va a denominar bajo el nombre ficticio "AliTec", la misma es de carácter nacional y fue fundada en el año 2010, donde dos socios buscaban cubrir una brecha en el mercado lácteo. La compañía se caracteriza por ser una industria de producción y comercialización de estabilizantes, medios de cultivos, tratamiento superficial para quesos, antiaglutinantes, formulados para aderezos alimenticios, reguladores de acidez y pH y complejos de vitaminas. También es una empresa de servicios ya que brindan asesoramiento a organizaciones lácteas, e importan maquinarias solicitadas por los clientes, donde detectan necesidades y orientan la compra con sus representantes exclusivos en marcas internacionales. Sumado a esto, la organización tiene un área de Investigación y Desarrollo, la cual se ocupa de solucionar necesidades que le surjan al cliente sobre el producto.

Resulta fundamental mencionar la misión de Alitec que es "Ser una empresa en continuo crecimiento, líder en la producción, proceso y comercialización de productos de alta calidad, compitiendo sustentablemente en un mercado global con soluciones que cumplen las expectativas de nuestros clientes y consumidores (Alitec, 2024, p. 2)." A lo largo de estos 14 años, la compañía fue creciendo y su nómina se expandió de 4 a 16 personas, de los cuales 10 corresponden a puestos de administración y 6 pertenecen a puestos de producción. La mayoría de las incorporaciones ocurrieron a partir del año 2021, en el marco de un pasaje de Sociedad

de Hecho a Sociedad Anónima, por lo que era necesario un control más exhaustivo a nivel contable. Asimismo, se migró de planillas de Excel a un sistema de gestión de facturación, por lo que se tuvo que empezar desde cero con la codificación de este, para poder llevar adelante la contabilidad, el stock y los costos correspondientes. Finalmente, sumado a esto, hubo un aumento en la venta de los productos, por lo que se generó la necesidad de incorporar más talento humano calificado.

El crecimiento de la empresa ha sido desordenado, por lo que género que exista una ausencia de profesionalización en los trabajadores que ocupan los puestos. Además, la cultura organizacional, conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día (Chiavenato, 2011), promueve que todos los colaboradores de un sector realicen absolutamente todas las tareas. Esto ocurre debido a que no hay una definición del rol que ocupa cada uno, que es el “conjunto de comportamientos que se observa o se espera que exteriorice un trabajador como sustentante del cargo que ocupa en la organización” (Chávez, 2015, p. 133), ocasionando que no esté claro quién ejecuta cada proceso y que en ciertas oportunidades dos o más personas lleven a cabo la misma actividad. Sumado a que es una organización que está experimentando un fuerte crecimiento a nivel comercial y estructural, y un factor que influye diariamente es que todos los trabajadores están distribuidos en tres sedes en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe.

En este marco, la presente intervención busca resolver la problemática planteada en la compañía, a través de la actualización de las Descripciones y Perfiles de Puestos, herramienta que ayuda a tener una mejor gestión organizacional, ayudando a que todos los colaboradores de la empresa conozcan sus responsabilidades, sean evaluados en función de ellas y reciban la formación adecuada (Alles, 2019). A partir de las entrevistas que se ejecutaron para realizar las Descripciones y Perfiles de Puestos, fue posible identificar brechas de formación del personal, por lo que se estuvo en condiciones de confeccionar un Plan de Capacitación. En este sentido, los procesos de capacitación organizacionales sirven para optimizar resultados, mejorar su posición en el mercado y/o su imagen en la sociedad (Alles, 2019).

Finalmente, la organización busca obtener una certificación en Normas de Calidad, específicamente la Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000), que es un sistema de certificación de seguridad alimentaria basado en la Norma International Organization for Standardization 22000 (ISO 22000), que pone de manifiesto su compromiso con la seguridad alimentaria, la calidad, la legalidad y la mejora continua. La norma FSSC 22000 se dirige

específicamente al sector de fabricación de alimentos, forraje y envases, así como a los sectores de almacenamiento, transporte, catering y venta al por menor/mayor (FSSC 22000 - Certificación En Seguridad Alimentaria, s. f.). La misma no incluye específicamente al sector de Recursos Humanos, sin embargo, se menciona que las compañías para certificar deben tener definidas claramente las competencias, conocimientos, habilidades y experiencias requeridas, para cada puesto que pueda influir en la inocuidad alimentaria, esta información debe estar registrada, siendo accesible y verificable.

Por todo lo mencionado anteriormente, se propuso revisar las Descripciones y Perfiles de Puestos Genéricos y por Competencias, que son “las tareas, responsabilidades, características, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desarrollar determinado cargo en una organización” (ONEP, 2021, p. 4). Posteriormente, se detectaron las necesidades de formación personal y profesional para implementar un Plan de Capacitación acorde a las necesidades de la empresa, que permite transmitir conocimientos, desarrollar competencias y comportamientos, promoviendo cambios, en las personas y en su entorno (Alles, 2019) para lograr la profesionalización de los trabajadores, que además de ser importante, se presenta como una acción oportuna y viable para la organización, mejorando la eficiencia y la coordinación de tareas entre los equipos de trabajo.

A través de este proyecto se planteó responder los siguientes interrogantes:

- ✚ ¿Cuáles son los efectos de actualizar las Descripciones y Perfiles de Puestos junto con la confección de un Plan de Capacitación en los procesos de trabajo informales de la empresa AliTec?
- ✚ ¿Cómo se beneficia la organización AliTec que busca obtener una certificación en Normas de Calidad FSSC 22000 al revisar su proceso de Descripciones y Perfiles de Puestos?
- ✚ ¿Por qué la elaboración de un Plan de Capacitación puede disminuir la ausencia de profesionalización en el personal de la compañía AliTec?

Estas tres preguntas centrales están interrelacionadas ya que abordaron todos los desafíos que enfrenta actualmente la compañía.

En términos de la actualización de Descripciones y Perfiles de Puestos, se espera que esta acción proporcione claridad a cada persona, en cuanto a su rol y responsabilidades correspondientes, “con el fin de verificar que cada una de las actividades o funciones se realice

de manera óptima y oportuna” (Chávez, 2015, p. 14), y reduciendo así la ambigüedad presente en los equipos y mejorando la eficiencia en los procesos de trabajo que se caracterizan por ser informales. Así también alinear los procesos de Recursos Humanos con los estándares de la Norma de Calidad FSSC 22000, para que la empresa pueda beneficiarse en la búsqueda de su certificación y garantizar una mayor efectividad en sus procesos.

Con respecto a la elaboración de un Plan de Capacitación acorde a las necesidades de la organización, se presentó como una solución clave para abordar la ausencia de profesionalización, ya que se “tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales” (Louart, 1994, p. 163), asegurando así un desarrollo efectivo de las habilidades y competencias, que impactan positivamente en las personas, la productividad y la calidad del trabajo, impulsando el crecimiento de los trabajadores y fomentando un clima laboral positivo en la compañía.

En cuanto a la puesta en marcha de la intervención, inicialmente se comenzó con un análisis del Organigrama y una revisión exhaustiva de las Descripciones y Perfiles de Puestos existentes, para su correspondiente corrección y actualización. Luego, en conjunto con el Responsable de Recursos Humanos se identificaron Competencias Genéricas, y con la colaboración de los Responsables de cada sector, se definieron las Competencias Específicas para cada puesto, segmentándolas en Actitudinales y Técnicas. La información necesaria para elaborar el Plan de Capacitación se obtuvo a partir de las entrevistas destinadas a actualizar las Descripciones y Perfiles de Puestos.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo general:**

Actualizar las Descripciones y Perfiles de Puestos y elaborar un Plan de Capacitación para los colaboradores de la empresa AliTec.

#### **Objetivos específicos:**

- 1) Potenciar la herramienta actual de Descripción y Perfil de Puestos de la organización AliTec.
- 2) Identificar las necesidades de capacitación para las personas de la compañía AliTec.
- 3) Diseñar un Plan de Capacitación para los trabajadores de AliTec.

### **Estado del arte:**

En virtud que el proyecto se desarrolla en una pyme, es fundamental dar cuenta de las particularidades y características que presentan este tipo de organizaciones. Resulta enriquecedor contextualizar nuestro campo de intervención que se desarrolla en una pequeña y mediana empresa (PyME):

“Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.” (Ministerio de Producción, 2024).

En la Argentina, “hay cerca de 1.700.000 MiPyMEs según el Registro PyME” (Ministerio de Economía, 2023). Estas son cruciales para la economía del país ya que según la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación, las PyMes “representan el 99,4% del total de empresas del país y emplean al 64% de los asalariados registrados. Además, según datos de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, en el primer trimestre de 2023 las MiPyMEs crearon 140.000 puestos de trabajo.” (Ministerio de Economía, 2023).

En Rafaela, según el 4° Censo Industrial que se realizó en el año 2018, existen a nivel local 540 Pymes, donde 32 tienen el mismo tamaño que AliTec, es decir, entre 11 y 20 colaboradores. Cabe aclarar que de la totalidad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad, únicamente Alitec produce cultivos de bacterias para productos lácteos.

En este contexto, la gestión de Recursos Humanos en las PyMes cobra una vital importancia; por un lado, “la gestión de los recursos humanos va más allá de simplemente reducir costos, se trata de mejorar los procesos de la organización, alinear las actividades de recursos humanos con la estrategia organizacional, y fomentar el compromiso de los empleados” (Dessler, 2020, como se citó en Pastoriza, 2021, p.25). Además, por otro lado “la gestión efectiva de los recursos humanos es la base para una organización en la que la tecnología, la estructura organizacional, la gente, y los procesos funcionen en conjunto para lograr una ventaja competitiva” (Noe et al., 2016, como se citó en Pastoriza, 2021, p.26).

Para continuar profundizando en el campo de estudio de interés se describen los cuatro subsistemas de Recursos Humanos según lo expuesto por Juan Carlos Ayala (2012):

- 1) Subsistema de Relaciones Laborales (RRL): El objetivo estratégico es disminuir los conflictos y lograr que el equilibrio de las relaciones entre las partes sea lo más perdurable en el tiempo; y que los conflictos que pueden suceder tengan el menor impacto en el compromiso y desempeño de las personas, en la productividad y la rentabilidad de la compañía.
- 2) Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL): El objetivo es el cuidado de la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral. Las prácticas de este subsistema deben apuntar a elevar el clima y la satisfacción de los colaboradores, logrando a través del cuidado y la valoración, mayores niveles de retención del talento humano y productividad.
- 3) Subsistema de Administración de Recursos Humanos (ARH): Los objetivos son atender a los requerimientos legales en cuanto a la documentación y velar por el cumplimiento de las normas internas, y diseñar y gestionar una estrategia de compensaciones y beneficios funcional a los objetivos de la organización.
- 4) Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos (TRH): Los objetivos son trabajar sobre la conducta, motivación y habilidades cognitivas de las personas decidiendo, diseñando y poniendo en marcha programas de capacitación, entrenamiento y potenciamiento de los trabajadores.

Cada uno de estos subsistemas está compuesto por una variedad de herramientas que contribuyen a su desarrollo. En esta intervención, se hizo foco en las siguientes herramientas de cada uno de ellos:

#### Subsistema de Administración de Recursos Humanos:

- ✚ Descripción y Análisis de Puestos.

#### Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos:

- ✚ Análisis de Puestos.
- ✚ Capacitación.

El Análisis y las Descripciones de Puestos son fundamentales para cualquier compañía, ya que tienen el objetivo de definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en cada puesto. Un sistema adecuado de Análisis y Descripción de Puestos sienta las bases y determina el éxito o fracaso de muchos procesos y actividades. Incluso, son procesos esenciales para todas las técnicas de dirección de Recursos humanos, funcionando como herramientas claras y sencillas que determinan:

- ✚ Procesos de Selección.
- ✚ Planes de Carrera y Promoción.
- ✚ Valoración de Puestos de Trabajo.
- ✚ Evaluación de Desempeño.
- ✚ Formación.
- ✚ Planeación de Salarios.
- ✚ Diseño Organizacional.
- ✚ Seguridad.
- ✚ Responsabilidades y Relaciones Laborales (Hernández Pacheco, 2020).

Basándonos en investigaciones previas, específicamente en un proyecto de intervención realizado con una empresa Pyme llamada Electricidad, Integración de redes y Telecomunicaciones S.L. (EIRTEL), se buscó demostrar que la implementación del Análisis y Descripción de Puestos podía ser beneficiosa para este tipo de organizaciones. Este enfoque proporcionó contenido conceptual a diversas actividades vinculadas con los Recursos Humanos. A pesar de que su aplicación implicó ciertos gastos, estos pudieron ser contrarrestados por los beneficios obtenidos. Se anticipó que esta gestión proporcionará una mayor claridad en las funciones y una asignación más precisa de responsabilidades para cada puesto, identificando también las necesidades de formación y señalando posibles deficiencias. También, se esperaba que facilitara el proceso de Selección y Evaluación del Personal. Por lo tanto, se concluyó que un Análisis y Descripción de Puestos en una pequeña compañía tenía el potencial de transformar su estructura organizativa, generando cambios significativos en su Organigrama (Marín Elías, 2012).

Pastoriza se basa en un análisis comparativo de tres Pymes familiares correspondientes a diversos rubros, enfocándose en sus prácticas de Recursos Humanos; siendo las mismas una ferretería “La Casa”, una distribuidora “LUBAU S.R.L.” y una fábrica “TST S.A.”.

El autor realizó un análisis en cada una de las empresas con respecto a nuestros temas de interés, Diseño de Puestos y Capacitación y Desarrollo:

La Casa (Ferretería):

- ✚ *Diseño de Puestos:* Solía haber Descripciones de Puestos, aunque se eliminaron, lo cual generó ciertos problemas de asignación de tareas y relaciones entre los colaboradores, lo que ocasionó una estructura menos formalizada y más dinámica, que se adaptaba según las necesidades y circunstancias.
- ✚ *Capacitación y Desarrollo:* La Capacitación era esporádica y se enfocaba más en la experiencia práctica y el aprendizaje en el puesto. La organización no contaba con un programa formal de formación y las oportunidades de desarrollo profesional eran limitadas.

Lubau S.R.L. (Distribuidora):

- ✚ *Diseño de Puestos:* No existía una Descripción de Puestos que se encuentre plasmada por escrito. Aunque cada persona tenía tareas, espacios y autoridades asignadas de manera clara.
- ✚ *Capacitación y Desarrollo:* Ofrecía programas de formación continua, tanto internos como externos para sus trabajadores. Asimismo, realizaron una inversión en capacitación técnica y comercial y promovían la formación en habilidades blandas. La compañía también contaba con un sistema de Evaluación de Desempeño que identificaba las necesidades de capacitación de los colaboradores.

TST S.A. (Fábrica):

- ✚ *Diseño de Puestos:* No estaba delimitado por escrito, aunque se explicaba de manera verbal, se les comunicaba a los trabajadores sus tareas y lo que se esperaba de ellos. Todos conocían quién era el líder de cada sector de trabajo, y esa persona era quien se aseguraba de transmitirle a su equipo cualquier novedad o cambio relevante.
- ✚ *Capacitación y Desarrollo:* La empresa implementaba planes de formación específicos para las diferentes áreas y niveles jerárquicos, destacándose programas de formación técnica y de mejora continua, así como incentivos para el desarrollo profesional. También promovía la Capacitación en habilidades blandas y en liderazgo, con un enfoque en el crecimiento profesional y la retención del talento.

Situándonos en el ámbito local, y en relación con la problemática planteada en el presente proyecto, se llevaron a cabo en Rafaela dos proyectos de intervención. Estos fueron desarrollados por estudiantes de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf) y de la Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, Sede Rafaela (UCES).

Por un lado, la intervención realizada por las estudiantes de la Universidad Nacional de Rafaela, en la cooperativa “Oreja de Negra”, que nació con el objetivo de brindar mayores posibilidades de inclusión laboral, social y sustento económico a 40 mujeres que no tenían acceso a un empleo formal (Acosta & Colombino, 2024).

Considerando la inexistencia de los roles definidos, las tareas se encontraban distribuidas de manera desigual, generando agotamiento y desmotivación en las productoras que tenían una sobrecarga de tareas, como así también en aquellas mujeres que no lograban identificar la importancia de su rol dentro de Oreja de Negra. Con la implementación del proceso de Descripciones y Perfiles de Puestos por parte de las autoras, la distribución de tareas se estableció de manera equitativa, posibilitando un mayor desarrollo en todos los puestos de trabajo y una mejora en la productividad (Acosta & Colombino, 2024).

Respecto al proceso de Capacitación, las autoras Acosta y Colombino consideraron fundamental que las productoras textiles de la cooperativa recibieran formación. Esto permitió mejorar sus Competencias Técnicas, lo que se tradujo en optimizar tanto la cantidad de ventas como la eficiencia en los tiempos de producción. Además, recibir constante capacitación, les permitió perfeccionar sus técnicas de trabajo, satisfaciendo de manera adecuada las exigencias de los clientes y contribuyendo a la reducción de la brecha entre el desempeño efectivo de las colaboradoras y el desempeño deseado (2024).

Por otro lado, el proyecto realizado por los estudiantes de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, en la Asociación de Ayuda a Niños Especiales (AANE), que es una sociedad civil sin fines de lucro, creada el 21 de enero de 1986. A partir de ese año, se encargaron de generar alternativas para la contención de las personas con discapacidad en la ciudad de Esperanza y su región (Cura, Humeler & Sereno, 2023).

La asociación carecía de alguien con dedicación exclusiva y experiencia en Recursos Humanos, lo que desencadenaba consecuencias que afectaban directamente el desempeño eficaz de la organización, así como el ambiente y la motivación de los trabajadores. Por esta razón, se

realizó la actualización y creación de los Perfiles y Descripciones de Puestos en AANE. La Descripción del Puesto incluyó la identificación, misión, responsabilidades y relaciones. Asimismo, se estableció el Perfil del Puesto, en donde se detallaron los requisitos necesarios en cuanto a formación, competencias y experiencia para ocupar la posición. Este proceso garantizó una descripción detallada y un perfil que facilitara la selección de los candidatos adecuados y contribuyó a determinar si se llevara a cabo un reclutamiento interno o externo (Cura, Humeler & Sereno, 2023).

### **Marco teórico:**

Con respecto a los temas de estudio abordados en la presente intervención, se identifica a una variedad de autores reconocidos que escribieron acerca del mundo de las Relaciones del Trabajo, haciendo hincapié en la importancia de promover procesos del área de Recursos Humanos.

### **Análisis de Puestos:**

Según Chávez (2015) el Análisis de Puestos consiste en realizar una revisión exhaustiva de los puestos de una compañía, con el fin de verificar que cada una de las actividades o funciones se realice de manera óptima y oportuna. Se efectúa por medio de entrevistas a los ocupantes de los puestos, se apoya con cuestionarios de metodología abiertos o cerrados y con las observaciones de las actividades del personal.

### **El Análisis de Puestos se divide en cuatro áreas:**

- 1) *Descripción del Puesto:* Aquí se indica el nombre del puesto, nivel jerárquico y los contactos externos e internos que implican la ejecución normal del cargo.
- 2) *Descripción Genérica:* Es donde se describe el puesto de manera breve.
- 3) *Descripción Específica:* Aquí se puntualizan las actividades diarias y esporádicas.
- 4) *Especificaciones del Puesto:* En esta sección se precisa el perfil requerido para el puesto, principalmente nivel educativo, conocimientos y experiencia.

A diferencia de Chávez, otro autor como Chiavenato sostiene que la Descripción de Puestos:

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace

el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato, 2011, pp. 194).

La descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras por un lado la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), por el otro lado el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño (Chiavenato, 2011, pp. 195).

### **Perfil del Puesto:**

Son los requisitos necesarios para cubrir un puesto. Algunos de ellos son: edad, sexo, estado civil, escolaridad, habilidades especiales, manejo de herramientas requeridas, tipo de experiencia necesaria, aspectos intelectuales y psicológicos. Estos requisitos son exclusivos por puesto. Cuando los perfiles están bien elaborados, contribuyen a una selección más adecuada (Chávez, 2015, pp. 112).

Desde la perspectiva de Hernández Pacheco (2020), sostiene que el Perfil Profesional se puede definir como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo. Su descripción permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la empresa. De esta manera, si elegimos un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en su desempeño. Un tipo de procedimiento para diseñarlo es el Perfil Desarrollado o Descriptivo. A través de este proceso, se describe el Perfil del Puesto evaluando su situación actual. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y colaboradores de la organización, en las que se describen y analizan las actividades o funciones encomendadas. Los datos que se extraen de las reuniones son la formación requerida, el dominio de idiomas, la experiencia, las competencias, los conocimientos específicos y las capacidades o aptitudes necesarias.

### **Competencias:**

Las Competencias constituyen un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y vivido. Son observables en situaciones cotidianas de trabajo (Chiavenato, 2011).

Personas y organizaciones procuran obtener competencias (individuales u organizacionales) para asegurarse un lugar en el mundo. Después de todo, el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad (Chiavenato, 2011, pp. 61).

El valor de las Competencias se basa en que pueden identificarse y también ser evaluadas por medio de comportamientos observables (Gan & Triginé, 2006).

Las Competencias se pueden clasificar como:

- ✚ Competencias Corporativas: Son aquellas exigibles a todas las personas por responder a la cultura, misión y valores corporativos.
- ✚ Competencias Funcionales: Son propias para un conjunto de actividades dentro de la compañía.
- ✚ Competencias Técnicas: Son específicas de la función del trabajador que ocupe ese puesto (Gan & Triginé, 2006).

### **Capacitación:**

Para Chiavenato, la Capacitación consiste en un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual los colaboradores adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos organizacionales definidos. Según la National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la Capacitación es ayudar a las personas de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos. Es una inversión de la organización en el sentido de capacitar a los trabajadores al reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el que se desea. Por lo que la Capacitación no es un gasto, sino una inversión compensatoria por los rendimientos que produce, tanto para la compañía como para los colaboradores (2011).

Una mirada adicional con respecto a este proceso es la de Chanez, Guerrero y Guerra (2011) que sostienen que la Capacitación consiste en identificar, evaluar y desarrollar mediante un programa; los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten a las personas realizar sus actividades actuales o futuras.

Los pasos para la confección de un Plan de Capacitación se detallan a continuación:

- 1) *Detección de necesidades de Capacitación:* A partir de los objetivos estratégicos y de la dotación activa de la empresa es necesario establecer una relación cruzada, de tal manera que se identifique la brecha entre ambos, y sea posible determinar cuáles son las áreas de oportunidad que afronta la organización para lograr que sus requerimientos sean adecuadamente cubiertos por los trabajadores.
- 2) *Elaboración del Programa de Capacitación:* Una vez identificada la brecha entre los requerimientos organizacionales y la nómina de personal, hay que elaborar un Programa de Capacitación que elimine dicha brecha.
- 3) *Ejecución del Programa de Capacitación:* Establecido el Programa de Capacitación, es necesario ejecutarlo y garantizar su cumplimiento.
- 4) *Evaluación del Programa de Capacitación:* Al finalizar el programa, es necesario determinar si se han cubierto las expectativas esperadas desde la detección de necesidades, y si corresponde reprogramar las acciones correctivas.

### **Organigrama:**

Celida Chávez (2015) plantea que el Organigrama es la representación gráfica del sistema de la compañía, que consiste en un esquema donde se representan todos los puestos de la empresa unidos entre sí por distintas líneas. Su objetivo es visualizar los niveles jerárquicos con los que cuenta la organización y revelar la división de las funciones, los canales formales de comunicación, las relaciones entre los diferentes puestos y cada sector y la naturaleza lineal o *staff* de la compañía, que suele diferenciarse con líneas punteadas.

Según lo expuesto por Gan y Berbel “El organigrama o distribución jerárquica de los puestos de trabajo representa también la distribución de los canales de comunicación en la empresa y, por tanto, del movimiento del conocimiento dentro de ella” (Gan y Berbel, 2007, pp. 132).

Tal como señala Hernández Pacheco, el “Organigrama: muestra las funciones, los departamentos o los puestos y cómo se relacionan lógicamente entre sí. Un organigrama representa los siguientes aspectos principales:

- A. La división del trabajo.
- B. El tipo de trabajo que se está realizando.
- C. Los niveles de administración o vinculación” (Hernández Pacheco, 2020, pp. 45).

Para continuar con el desarrollo del presente proyecto, se trabajó con los siguientes autores en función de cada proceso y herramientas pertenecientes al campo de Recursos Humanos. El Análisis de Puestos, definido por Chávez como la revisión exhaustiva de los puestos para verificar que las actividades se realicen de manera óptima, fue elegido porque permite entender las responsabilidades y requisitos de cada puesto, facilitando la Capacitación a los colaboradores adecuados. El Perfil del Puesto, según Chávez, se refiere a los requisitos necesarios para cubrir un puesto, esta definición fue seleccionada porque un perfil bien elaborado asegura que la selección de candidatos se ajuste a las necesidades específicas del puesto, mejorando la calidad de contratación. Las Competencias, definidas por Chiavenato como un repertorio de comportamientos que hacen eficaces a las personas en situaciones determinadas, fueron elegidas porque permiten a las empresas seleccionar y formar a sus trabajadores alineándolos con los objetivos estratégicos, garantizando un desempeño óptimo. La Capacitación, según Chiavenato, es un proceso educativo que permite adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en función de objetivos organizacionales, fue seleccionada porque contribuye a cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado, beneficiando a la organización y a los colaboradores a largo plazo. Finalmente, el Organigrama, definido por Chávez como la representación gráfica del sistema de la compañía en la que se muestran los puestos, sus relaciones y los canales formales de comunicación, fue seleccionado porque proporciona una visión clara de la estructura organizacional, facilitando la comprensión de los niveles jerárquicos, la distribución de las funciones y la relación entre los distintos sectores, lo que resulta clave para optimizar la gestión interna y la toma de decisiones estratégicas.

### **Metodología:**

La intervención se realizó sobre las 16 personas que conforman la nómina de Alitec.

Para profundizar en el diagnóstico, las herramientas que se utilizaron para relevar y obtener datos fueron observaciones y entrevistas directas presenciales y virtuales, que consisten “en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.” (Chiavenato, 2011, pp. 199). En primer lugar, para confeccionar las Descripciones, se llevaron adelante entrevistas con los ocupantes de cada puesto para recabar la información necesaria, específicamente se realizaron 14 entrevistas. En segundo lugar, para realizar el Perfil del Puesto, se realizaron reuniones individuales con los Responsables de cada sector, para que determinen el perfil ideal. En tercer lugar, para definir el Perfil por Competencias, se presentó una propuesta con posibles competencias, cada una con su correspondiente definición, considerando que se trata de una empresa pequeña y familiar, que debe producir con calidad de manera constante. Para las Competencias Genéricas, se hizo una entrevista con el Responsable de Recursos Humanos, que eligió las competencias transversales que requieren todos los colaboradores de la organización. Para las Competencias Específicas, se desarrolló una entrevista con cada Responsable de Sector, donde los mismos seleccionaron las Competencias Actitudinales y Técnicas que más se ajustaban a cada puesto.

Considerando toda la información recabada de las observaciones y entrevistas efectuadas, se confeccionó un Plan de Capacitación, adaptado a las necesidades de la compañía, donde el mismo se presentó al Responsable de Recursos Humanos para que otorgue la validación correspondiente.

En cuanto a los resultados esperados de los procesos implementados, se buscaba generar mejoras en los procedimientos y potenciar tanto a las personas como el desempeño de los equipos de trabajo. Para lograrlo, se identificaron tres aspectos clave que aportaron beneficios significativos a la empresa.

En primer lugar, mantener actualizadas las Descripciones y Perfiles de Puestos, ofrece ventajas como:

- ✚ Facilitar la selección de candidatos al definir claramente las responsabilidades y requisitos del puesto.
- ✚ Permitir identificar si los trabajadores poseen las habilidades necesarias o requieren capacitación.
- ✚ Reducir la duplicidad de tareas y evitar confusiones sobre las funciones.

En segundo lugar, la implementación de Perfiles por Competencias potencia aún más la gestión del talento, brindando ventajas como:

- ✚ Facilitar una selección y contratación más precisa, asegurando que los candidatos cuenten con las habilidades necesarias.
- ✚ Permitir diseñar Planes de Capacitación enfocados en necesidades reales, logrando un mejor desempeño laboral.
- ✚ Ayudar a que la evaluación de los colaboradores sea más objetiva y este alineada con los objetivos organizacionales, promoviendo una cultura consolidada y de alto rendimiento.
- ✚ Favorecer la movilidad interna, identificando talentos y apoyando su desarrollo, lo cual contribuye a una fuerza laboral más comprometida con la misión de la organización.

En tercer lugar, el desarrollo de un Plan de Capacitación personalizado, aporta ventajas como:

- ✚ Permitir a las personas desarrollar habilidades específicas para sus roles, lo que mejora su productividad y rendimiento.
- ✚ Incrementar la motivación y el compromiso, ya que los trabajadores se sienten cuidados y valorados por la compañía.

### **Acciones:**

- 1) Nos comunicamos vía WhatsApp con la Asesora externa del área de Recursos Humanos de AliTec, para compartirle la propuesta de nuestro Proyecto de Intervención Final de Grado, para que le transmita al Directorio nuestro interés de realizar el Trabajo Final de Egreso con la empresa.
- 2) La Asesora nos compartió el Organigrama y las Descripciones y Perfiles de Puestos sujetas a los requerimientos de calidad que buscan certificar, con la posibilidad de proponer mejoras.
- 3) Para lograr un primer acercamiento con la organización, sus instalaciones y sus colaboradores, se llevó a cabo una visita a AliTec, donde recorrimos dos de sus establecimientos y conocimos los procesos productivos y sus equipos de trabajo.
- 4) Se llevo adelante un análisis profundo del Organigrama y de las Descripciones y Perfiles de Puestos, lo que llevó a proponer ajustes tanto en la estructura organizativa como en el formulario correspondiente.



profesionalización en los colaboradores y una ausencia de Planes de Capacitación por parte de la empresa, que impacta negativamente en el desempeño de las personas.

En base a las observaciones detalladas anteriormente y luego de un profundo análisis del Organigrama, las Descripciones y Perfiles de Puestos, se identifican diversas oportunidades de mejora que llevaron a una propuesta de optimización tomando como referencia las definiciones de Chávez (2015). Según la autora, el Organigrama refleja la estructura jerárquica y la distribución de funciones en la organización, mientras que el Análisis de Puestos permite evaluar funciones y responsabilidades para optimizar la eficiencia operativa. A su vez, los Perfiles de Puestos establecieron los requisitos necesarios para cada puesto, asegurando una selección adecuada del personal. Considerando estas herramientas, se sugirieron modificaciones orientadas a mejorar la claridad organizativa y la eficacia en los procesos de trabajo internos.

También, como parte del diagnóstico, se identificó la necesidad de implementar un Plan de Capacitación con el objetivo de fortalecer las áreas de oportunidad de los trabajadores. La Capacitación es un proceso educativo clave que permite a los colaboradores adquirir habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño y alinearse con los objetivos organizacionales. Para el diseño de este plan, se toma como referencia las definiciones propuestas por Chiavenato (2011), asegurando que las acciones formativas responden a las necesidades detectadas y contribuyen al desarrollo integral de la compañía.

**Organigrama inicial:**

	DOCUMENTO	Código RH-PR-002
	ORGANIGRAMA	Versión 1
		Vigencia 01/08/2024
		Página 1 de 1

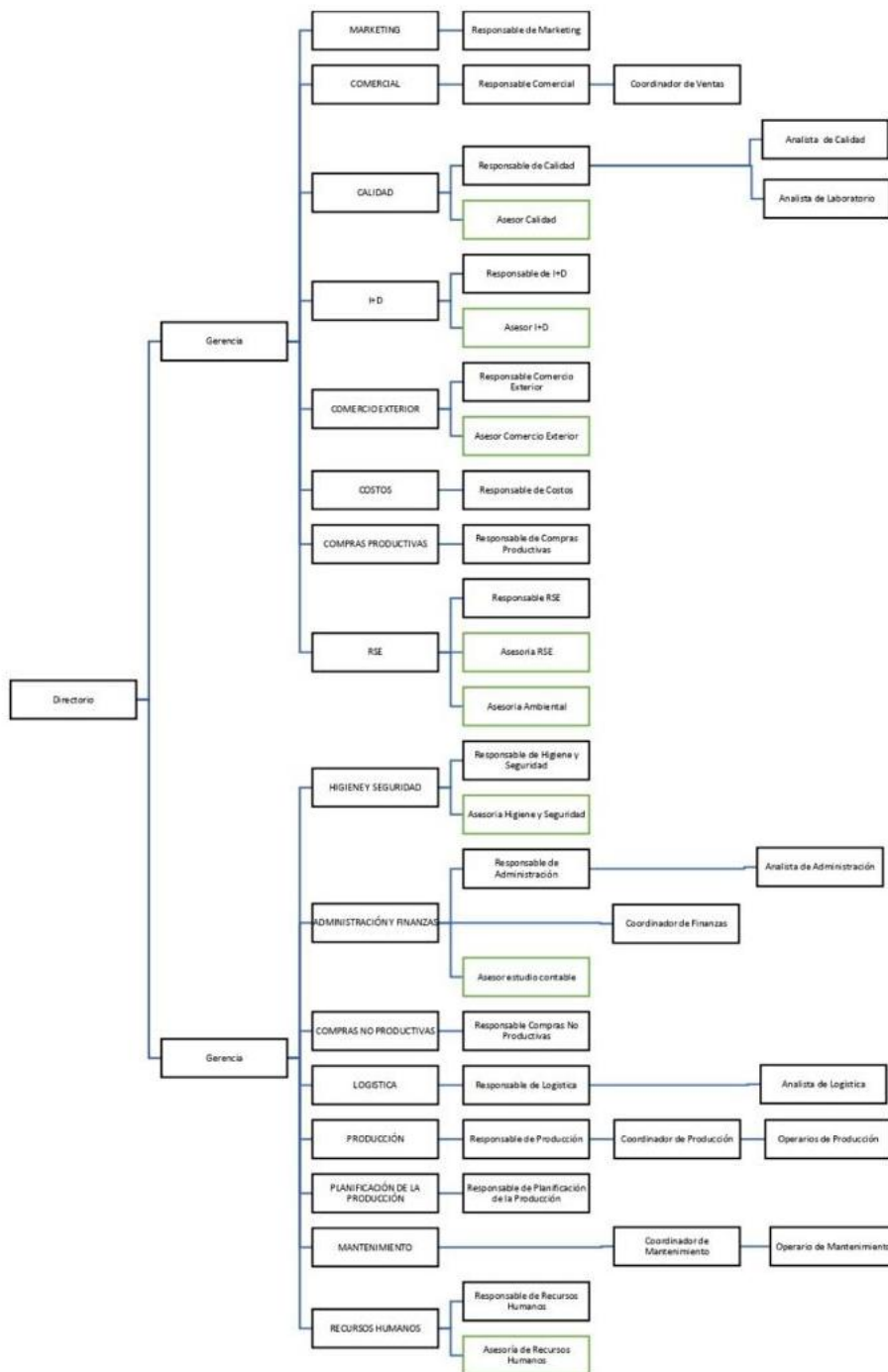
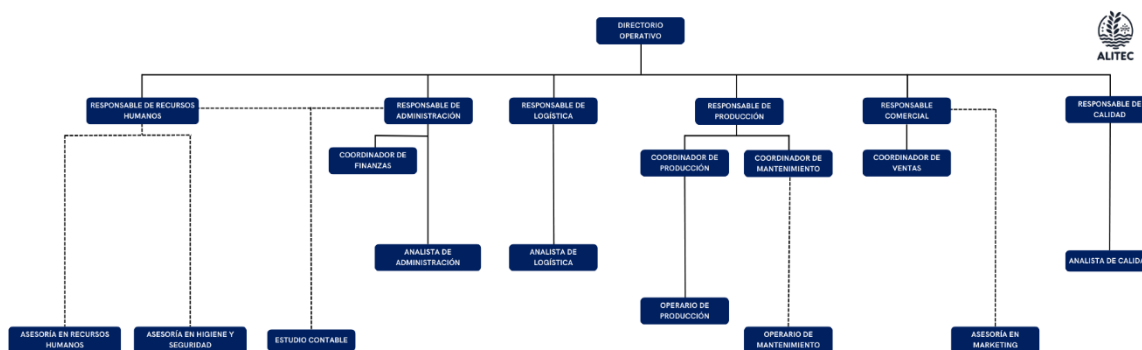


Ilustración 2: Organigrama inicial de Alitec.

**Organigrama propuesto:**



*Ilustración 3: Organigrama propuesto para Alitec.*

- 1) El Organigrama inicial presentaba una división del Directorio en dos Gerencias, cuando en realidad estas no existen formalmente. En su lugar, se propone consolidar la estructura bajo una única denominación “Directorio Operativo”.
- 2) Se detallaban los sectores cuando no correspondía, por lo que se decidió reemplazarlas con la denominación específica de cada puesto. Esto se fundamenta en que "un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos" (Chiavenato, 2011, pp. 172). La posición de un puesto en el Organigrama define su nivel jerárquico, subordinación y el sector al que pertenece, por lo que identificar directamente los puestos en lugar de las áreas, proporciona mayor claridad en la estructura de la empresa.
- 3) Se habían incluido puestos que aún no existían en la organización, sino que eran parte de una proyección futura, por tal motivo, se decidió no considerarlos. El Organigrama no debe ser un esquema rígido, sino una representación dinámica que se actualiza conforme la compañía se transforma. En este sentido, los puestos que actualmente no forman parte de la estructura, pero cuya incorporación se proyecta a futuro, deben ser sumados en el Organigrama cuando se integren a la empresa. De esta manera, se garantiza que el Organigrama refleje con precisión la realidad de la organización en cada momento, evitando confusiones y asegurando su utilidad.
- 4) Se identificó la existencia de múltiples puestos desempeñados por una misma persona, por tal razón, se llevó a cabo un análisis con el objetivo de establecer una división adecuada de roles, asegurando una distribución más equitativa de las responsabilidades.
- 5) El Organigrama original conectaba al personal externo mediante una línea continua, de la misma forma que lo hacía con los puestos pertenecientes a la compañía, para solucionar este error, se modificó la conexión utilizando líneas discontinuas para los

externos, con la finalidad de diferenciarlos de los puestos que forman parte de la empresa.

- 6) De acuerdo con la Teoría Clásica de la Administración, la eficiencia organizacional se mejora a través de una adecuada disposición y estructuración de los departamentos, poniendo énfasis en la jerarquía como un principio fundamental (Chiavenato & Stoner, como se citó en Medina Macías & Ávila Vidal, 2002). En este sentido, un número excesivo de reportes directos al Directorio puede generar ineficiencias en la comunicación y en la toma de decisiones. Por lo tanto, se recomendó una reorganización que optimice la estructura jerárquica, facilitando una comunicación más ágil y eficiente.

**Descripción y Perfil del Puesto inicial:**

EMPRESA		AREA		FECHA
NOMBRE DEL PUESTO				
REPORTA A				
PUESTOS DIRECTOS QUE LE REPORTAN				
CANTIDAD DE REPORTES				

OCUPANTES	FECHA DE INGRESO

Funciones y Responsabilidades	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

2	Requisitos para el Puesto		
FORMACIÓN FORMAL			
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
OTROS			
EXPERIENCIA			

3	Perfil de Competencias para el Puesto		
Competencias GENERICAS	Nivel Requerido (1 a 5)	Competencias LIDERAZGO	Nivel Requerido (1 a 5)
Orientación a los resultados		Compromiso y comprensión organizacional	
Planificación y ejecución		Comunicación e influencia	
Calidad de servicio		Liderazgo	
Trabajo en equipo		Autonomía	
Flexibilidad para adaptarse a los cambios			

*Ilustración 4: Formulario de Descripción y Perfil del Puesto inicial de Alitec.*

**Descripción y Perfil del Puesto propuesto:**

Código RH-PR-008



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	
Sector de trabajo	
Puesto al que reporta	
Puestos a cargo	
Misión del Puesto	
Tareas	
PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	
Idiomas	
Experiencia en puestos similares	
PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Competencias específicas	

Fecha de revisión: //.  
Validada por: \*Nombre del puesto\*.

*Ilustración 5: Formulario de Descripción y Perfil del Puesto propuesto para Alitec.*

- 1) En la Descripción y Perfil del Puesto que propone la organización, considera al “área” como la localidad donde está inmerso el puesto, y como Alitec no está distribuida geográficamente en diversos lugares, nos pareció más claro quitar ese apartado y anexar “Sector de trabajo”, para identificar y diferenciar dónde se desarrolla profesionalmente cada trabajador dentro de la compañía.
- 2) Se decidió quitar el nombre del “Ocupante” del puesto, ya que “el análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas.” (Fernandez-Rios, 1995, p. 57).

Esta herramienta debe despersonalizarse, ya que en todo momento se debe pensar en el puesto como una silla vacía, por esta misma razón también decidimos quitar la “Fecha de Ingreso”, porque tienen que enfocarse en las tareas y capacidades requeridas por el puesto, en lugar de las características del colaborador que actualmente lo ocupa.

- 3) Se sumó la “Misión del Puesto” en la Descripción ya que es esencial para definir el propósito principal de la posición y su contribución al logro de los objetivos organizacionales, respondiendo a preguntas como: ¿Cuál es el sentido de este puesto de trabajo? ¿Para qué está en la empresa? ¿Cuál es su objetivo y su aporte? ¿Qué se espera conseguir con este puesto? ¿Cuáles son sus principales resultados? (Vallès, 2023).
- 4) Se agregó el apartado “Tareas” ya que describe y enumera las actividades fundamentales que deben realizar los ocupantes del puesto para cumplir con sus responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos de la organización (Vallès, 2023).
- 5) Se mantuvo el mismo contenido en los Perfiles de Puestos, aunque se modificó el nombre de los campos, con la finalidad de lograr una diferenciación de los temas incluidos y facilitar una interpretación clara y ordenada por categorías.
- 6) Se rediseñó la estructura de los Perfiles por Competencias, clasificándolos por un lado en “Competencias Genéricas”, donde se encuentran las que son transversales a todos las personas de la compañía, siendo las mismas “Actitudinales”, y por otro lado en “Competencias Específicas”, se encuentran las puntuales de cada puesto de trabajo, que se dividen en “Técnicas” y “Actitudinales”.

Las Competencias Actitudinales “son habilidades interpersonales o competencias que hacen referencia a rasgos de la personalidad de cada individuo” (Sánchez,2023) y las Competencias Técnicas “son habilidades técnicas que se requieren para llevar a cabo una tarea” (Sánchez, 2023).

Además, se redactó un Diccionario de Competencias, el cual se puede visualizar en el **Anexo 1**, este incluye todas las competencias seleccionadas para la empresa. Las competencias, por un lado se dividen en específicas, que son elegidas junto con los Responsables de cada sector por considerarse las más adecuadas para los puestos, y por otro lado las genéricas, que fueron seleccionadas en colaboración con el Responsable de Recursos Humanos.

En función de lo descripto anteriormente, se elaboraron las Descripciones y Perfiles de Puestos correspondientes, disponibles en el **Anexo 2**.

### **Plan de Capacitación propuesto:**

A raíz de las entrevistas de relevamiento de datos y en base a lo observado y conversado en cada visita con los trabajadores de la organización, se identificó que los colaboradores necesitaban capacitaciones. Por lo que se realizó un análisis de las demandas y necesidades de las personas y la compañía, proponiendo un Plan de Capacitación basado en cinco ejes claves, siendo comunicación, liderazgo y delegación, trabajo en equipo, inglés y norma FSSC 22000; el mismo fue presentado al Responsable de Recursos Humanos, quien lo validó. Lo expuesto permitirá un mejor posicionamiento personal y profesional, consolidando los sectores de trabajo y la empresa.

A continuación se detalla el Plan de Capacitación 2025, el cual se sugiere que se presente en una Jornada de Integración, donde se expondrá y explicará el Organigrama, las Descripciones y Perfiles de Puestos y el Diccionario de Competencias realizados. Se recomienda que la jornada sea de 5 horas y se lleve a cabo de manera presencial, encontrándose presente todos los trabajadores de la organización. El objetivo de la misma será fortalecer la integración y el sentido de pertenencia dentro de la compañía, promoviendo la colaboración, la claridad en los roles y el desarrollo profesional en un ambiente de trabajo alineado y comprometido.

### **Plan de Capacitación 2025:**

El objetivo es desarrollar y fortalecer las competencias actitudinales, técnicas y transversales a todos los colaboradores, las cuales se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos, para mejorar la productividad, la calidad del servicio y el cumplimiento de normativas, fomentando una cultura de aprendizaje continuo en la empresa.

#### **Nombre de la formación: Comunicación Efectiva.**

**Objetivo:** Mejorar la comunicación interna de la organización a través del desarrollo de habilidades comunicativas, fomentando la escucha activa y la asertividad, para mejorar la transmisión de información y la toma de decisiones, manteniendo la cercanía y la flexibilidad de la comunicación informal.

#### **Temario:**

##### **Importancia de la comunicación efectiva:**

- ❖ Beneficios en el entorno laboral.

- ❖ Estilos de comunicación.

✚ Elementos clave de la comunicación:

- ❖ Claridad y precisión en la transmisión de los mensajes.
- ❖ Asertividad y empatía en la comunicación.
- ❖ Escucha activa y retroalimentación.
- ❖ Cómo dar y recibir feedback constructivo.

✚ Comunicación en equipos de trabajo:

- ❖ Técnicas para mejorar la comunicación entre pares y sectores.

✚ Resolución de conflictos:

- ❖ Estrategias para prevenir y gestionar situaciones problemáticas.

✚ Herramientas de comunicación interna:

- ❖ Cómo y cuándo utilizar cada plataforma para mayor efectividad en la comunicación (WhatsApp, correo electrónico, etc.)

Participantes: Toda la nómina.

Modalidad: Capacitación presencial dividida en 2 grupos, donde las personas serán asignadas estratégicamente en cada uno. Los equipos asistirán en encuentros diferentes para fomentar la integración y el intercambio de conocimientos entre sectores.

Duración y frecuencia:

✚ Duración: 10 horas.

✚ Frecuencia: 5 jornadas de 2 horas cada una, cada 15 días.

Metodología:

✚ Exposiciones dinámicas: Explicación de conceptos clave con ejemplos prácticos.

✚ Ejercicios y role-playing: Simulación de situaciones ficticias para mejorar la asertividad y la escucha activa.

✚ Casos prácticos: Análisis de situaciones ejemplo para aplicar lo aprendido.

✚ Dinámicas: Actividades para potenciar la empatía en la comunicación.

✚ Evaluación: Ejercicios teóricos y prácticos para medir la aplicación de conocimientos.

Nombre de la formación: **Liderando con Impacto.**

Objetivo: Desarrollar las habilidades de liderazgo y delegación en los líderes de sectores, proporcionando herramientas y técnicas que les permitan asumir con confianza su rol, delegar tareas de manera efectiva y generar un entorno de trabajo colaborativo, mejorando la productividad y el desarrollo de los trabajadores de la compañía.

Temario:

✚ Liderazgo en empresas:

- ❖ Características y beneficios de un liderazgo eficaz.
- ❖ Diferencia entre liderazgo y gestión.
- ❖ Los desafíos y oportunidades del liderazgo en una empresa.

✚ Roles y responsabilidades del líder:

- ❖ Cómo establecer objetivos claros para el equipo.
- ❖ El impacto del liderazgo en la motivación y el desempeño de los colaboradores.
- ❖ Técnicas para dar feedback y gestionar obstáculos.

✚ Principios de la delegación:

- ❖ Por qué es esencial delegar para los líderes.
- ❖ Mitos comunes sobre delegar.
- ❖ Identificación de tareas delegables y no delegables.
- ❖ Cómo dar instrucciones claras y definir plazos.

✚ Desarrollando al equipo:

- ❖ Cómo promover la autonomía y la confianza en las personas sin perder el control.
- ❖ Estrategias para manejar el miedo a delegar.

Participantes:

- ✚ Responsable de Recursos Humanos.
- ✚ Responsable de Administración.
- ✚ Responsable de Logística.
- ✚ Responsable de Producción.
- ✚ Responsable Comercial.
- ✚ Responsable de Calidad.
- ✚ Coordinador de Producción.

✚ Coordinador de Mantenimiento.

Modalidad: Capacitación presencial de 1 grupo.

Duración y frecuencia:

✚ Duración: 12 horas.

✚ Frecuencia: 6 jornadas de 2 horas cada una, cada 15 días.

Metodología:

✚ Exposición teórica interactiva: Breves presentaciones y explicaciones de conceptos clave, con ejemplos prácticos relacionados con la realidad de la organización.

✚ Role-playing: Se realizarán simulaciones de escenarios cotidianos donde los participantes practicarán cómo delegar tareas de manera efectiva.

✚ Estudio de casos: Análisis de situaciones reales de la compañía para aplicar lo aprendido y dar soluciones prácticas.

✚ Retroalimentación personalizada: Durante las prácticas y dinámicas, se proporcionará feedback a cada líder para mejorar sus habilidades de delegación y liderazgo.

Nombre de la formación: **Construyendo Equipos Exitosos.**

Objetivo: Fomentar una cultura de trabajo en equipo entre los trabajadores, proporcionando herramientas y estrategias que promuevan la colaboración, la comunicación efectiva y el sentido de unidad, con el fin de mejorar la coordinación, el desempeño y el logro de objetivos comunes dentro de la empresa.

Temario:

✚ Trabajo en equipo:

- ❖ Por qué es esencial el trabajo en equipo.
- ❖ Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.
- ❖ Estrategias para fomentar una cultura colaborativa en la organización.

✚ Desafíos del trabajo en equipo:

- ❖ Dificultades de la falta de interacción presencial.
- ❖ Cómo la falta de comunicación impacta en el rendimiento.
- ❖ Estrategias para consolidar equipos distribuidos.

- ✚ Comunicación en el trabajo en equipo:
  - ❖ Cuáles son las barreras de comunicación y cómo superarlas.
  - ❖ Cómo trabajar la escucha activa en entornos laborales separados.
- ✚ Responsabilidades y roles dentro de un equipo:
  - ❖ Cómo cada colaborador contribuye al éxito del grupo.
  - ❖ La importancia de la confianza y la responsabilidad compartida.
  - ❖ Técnicas para la toma de decisiones en conjunto.
- ✚ Resolución de problemas en equipo:
  - ❖ Gestión de conflictos de manera constructiva.

Participantes: Toda la nómina.

Modalidad: Capacitación presencial dividida en 2 grupos, donde las personas serán asignadas estratégicamente en cada uno. Los equipos asistirán en encuentros distintos para fomentar la integración y el intercambio de conocimientos entre sectores.

Duración y frecuencia:

- ✚ Duración: 8 horas.
- ✚ Frecuencia: 4 jornadas de 2 horas cada una, semanalmente.

Metodología:

- ✚ Exposición teórica breve: Conceptos clave explicados mediante ejemplos adaptados a la compañía.
- ✚ Dinámicas de integración: Actividades prácticas para fomentar la confianza y la colaboración.
- ✚ Juego de roles: Simulaciones para mejorar la comunicación entre equipos.
- ✚ Trabajo en grupos mixtos: Se conformarán equipos con trabajadores de diversos sectores para reforzar la integración, cada grupo propondrá iniciativas para mejorar el trabajo en equipo diario.

Nombre de la formación: **Inglés.**

Objetivo: Desarrollar las habilidades de comunicación para facilitar la interacción con clientes, proveedores y entidades regulatorias internacionales, asegurando un manejo efectivo del

idioma en procesos de importación, exportación, negociación y cumplimiento de normativas del sector alimentario.

Temario:

✚ Inglés empresarial:

- ❖ Presentaciones y expresiones básicas.
- ❖ Gramática esencial para la comunicación personal y profesional.
- ❖ Pronunciación y entonación.

✚ Comunicación en el entorno laboral:

- ❖ Tips para conversaciones telefónicas y videoconferencias.
- ❖ Escritura y estructura de correos electrónicos.
- ❖ Expresiones formales e informales en el ámbito laboral.
- ❖ Sugerencias sobre cómo hacer preguntas y expresar opiniones.

✚ Redacción de documentos:

- ❖ Vocabulario clave para realizar reportes, propuestas y presentaciones.
- ❖ Errores en la escritura profesional.

✚ Comercio internacional y logística:

- ❖ Terminología clave en importación y exportación.
- ❖ Presentación de documentación comercial, por ejemplo facturas, órdenes de compra, contratos, etc.

Participantes:

- ✚ Responsable de Administración.
- ✚ Responsable de Logística.
- ✚ Responsable Comercial.
- ✚ Responsable de Calidad.
- ✚ Coordinador de Finanzas.
- ✚ Coordinador de Mantenimiento.
- ✚ Coordinador de Ventas.
- ✚ Analista de Logística.
- ✚ Analista de Calidad.

Modalidad: Capacitación virtual.

Duración y frecuencia:

- ✚ Duración: 104 horas.
- ✚ Frecuencia: 1 jornada de 2 horas semanales.

Metodología:

- ✚ Clases prácticas:
  - ❖ Explicación de conceptos con ejemplos empresariales.
  - ❖ Ejercicios de práctica al finalizar cada tema a modo de refuerzo.
- ✚ Práctica oral:
  - ❖ Simulación de conversaciones.
  - ❖ Escucha de audios y visualización de vídeos de diversas situaciones.
- ✚ Ejercicios en materiales interactivos:
  - ❖ Soporte audiovisual, guías de estudio y libros de práctica.
  - ❖ Recursos digitales, por ejemplo aplicaciones y plataformas de aprendizaje.
- ✚ Evaluaciones y retroalimentación:
  - ❖ Ejercicios de escritura y lectura.
  - ❖ Evaluaciones orales y escritas al inicio, medio y final de la formación.
  - ❖ Feedback individual para potenciar el idioma.

Nombre de la formación: **Norma FSSC 22000.**

Objetivo: Capacitar a los colaboradores en los principios y requisitos de la norma, asegurando su correcta aplicación en los procesos de la empresa, con el fin de mantener el cumplimiento de la certificación y fortalecer la seguridad alimentaria.

Temario:

- ✚ Estructura y requisitos de la Norma FSSC 22000:
  - ❖ Componentes del sistema de gestión de seguridad alimentaria.
  - ❖ Requisitos específicos necesarios para la organización.
  - ❖ Rol y responsabilidades de los sectores en el cumplimiento de la norma.
- ✚ Análisis de peligros y control de riesgos:
  - ❖ Identificación y evaluación de peligros en la producción de alimentos.
  - ❖ Programas de prerrequisitos (PPR) y controles operacionales.

- ❖ Plan Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP): implementación y monitoreo.

✚ Documentación y registros del sistema:

- ❖ Procedimientos, instructivos y manual de seguridad alimentaria.
- ❖ Importancia de la trazabilidad y gestión documental.
- ❖ Mantenimiento de registros y auditoría interna.

✚ Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):

- ❖ Higiene personal y control de contaminantes.
- ❖ Limpieza y sanitización de instalaciones y equipos.

✚ Auditorías:

- ❖ Preparación para auditorías internas y externas.
- ❖ Acciones preventivas y correctivas.
- ❖ Indicadores clave para medir el desempeño del sistema.

Participantes:

- ✚ Responsable de Logística.
- ✚ Responsable de Producción.
- ✚ Responsable de Calidad.
- ✚ Coordinador de Producción.
- ✚ Analista de Logística.
- ✚ Analista de Calidad.
- ✚ Operario de Producción.

Modalidad: Capacitación presencial.

Duración y frecuencia:

- ✚ Duración: 14 horas.
- ✚ Frecuencia: 7 jornadas de 2 horas cada una, quincenalmente.

Metodología:

- ✚ Clases teóricas con enfoque práctico: Explicación detallada de la norma con ejemplos aplicados a la compañía.



seguimiento, evaluación y consecuencias. La planificación consiste en definir y consensuar los objetivos y competencias esperadas. El seguimiento implica monitorear el desempeño en tiempo real, ofreciendo apoyo y feedback continuo. La evaluación busca medir el nivel de desempeño alcanzado y generar una retroalimentación efectiva mediante entrevistas de devolución. Las consecuencias determinan las acciones a seguir, incluyendo reconocimientos, necesidades de capacitación o ajustes estratégicos (Cravino, 2018).

Dado que es la primera vez que la organización implementará el proceso de Gestión de Desempeño, se considera recomendable que en la etapa de evaluación se inicie con una Evaluación de Desempeño 90°, que se integra dentro del proceso de Gestión de Desempeño como una herramienta fundamental para medir el impacto del Plan de Capacitación y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. Este modelo de evaluación de 90° incluye la valoración de los líderes sobre sus subordinados y la autoevaluación de cada colaborador. La autoevaluación permite a las personas generar información sobre su propio rendimiento, fomentando la autogestión y el desarrollo profesional, mientras que la evaluación del líder proporciona una perspectiva objetiva basada en la observación directa del desempeño del trabajador (Cravino, 2020). Estas evaluaciones, además de facilitar la comparación entre expectativas y resultados obtenidos, contribuyen a un modelo de gestión del talento más estructurado y transparente (Cravino, 2018).

Para continuar vinculando las Competencias propuestas en el proyecto, es fundamental considerar su rol en la Gestión del Desempeño, como una herramienta clave para definir los estándares de evaluación y desarrollo. Las Competencias permiten establecer parámetros claros sobre los comportamientos y habilidades esperadas en cada puesto, facilitando la identificación de brechas y la implementación de acciones correctivas. Así también, se convierten en un eje común que integra procesos de Selección, Capacitación y Planificación del Desarrollo, garantizando un alineamiento estratégico entre los colaboradores y los objetivos organizacionales. En el caso de la compañía, las competencias servirán de base para futuros Planes de Capacitación más estructurados y alineados con las necesidades de la empresa (Cravino, 2018).

La viabilidad de estas sugerencias radica en la existencia de un área de Recursos Humanos que cuenta con el respaldo de una asesoría especializada. Asimismo, cuenta con la predisposición de los equipos de trabajo y el compromiso de los líderes de la organización, que son factores determinantes que permitirán la sostenibilidad de estas iniciativas. Implementar estos procesos

fortalecerá la estructura organizacional, optimizará la coordinación entre los sectores y contribuirá a la consolidación de la compañía dentro del competitivo mercado en el que opera.

Cabe destacar que estas propuestas fueron diseñadas a partir de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de cinco años de cursada en la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, integrando conceptos clave de diversas materias vinculadas a la carrera de grado. Desde nuestra perspectiva como futuros profesionales, esta intervención representa una aplicación concreta de los aprendizajes incorporados, evidenciando la importancia de contar con herramientas estratégicas de Recursos Humanos para mejorar la gestión del talento y la estructura organizacional en empresas familiares del sector alimentario.

## **Referencias Bibliográficas:**

Acosta, S., & Colombino, F. (2024). *Proyecto de Intervención sobre la Estructura de Puestos y Detección de Necesidades de Capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Rafaela).

Alitec. (2024). *Código de Ética y Comportamiento* [Documento interno no publicado].

Alles, M. A. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Ayala, J. C. (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.

Chávez Carrillo, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos. Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Córdoba: Brujas.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (G. Nagore Cázares, Trad., 10<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Cravino, L. M. (2018). *Gestión del Desempeño: Un análisis bibliográfico de esta herramienta*. Editorial Académica Española.

Cravino, L. M. (2020). *Metáforas del Desempeño: Innovación para el desarrollo organizacional*. Editorial Temas.

Cura, M. S., Humeler, C. B., & Sereno, E. T. (2023). *Comunicación y procesos. Una propuesta para el fortalecimiento cultural e institucional de AANE* (Tesis de licenciatura, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales).

Fernández - Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

FSSC 22000 - *Certificación en seguridad alimentaria*. (s. f.).  
<https://www.dnv.com/ar/services/fssc-22000-certificacion-en-seguridad-alimentaria-5161/#:~:text=La%20norma%20FSSC%2022000%20ofrece,la%20producci%C3%B3n%20de%20alimentos%20seguros>.

Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC.

Gan, F. & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Hernández Pacheco, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. Ciudad de México: UNAM.

López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. & Ferrer Guerra, J. (2011). *La Administración de recursos humanos en las PYME*. México: Pearson Educación.

Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Marín Elías, J. F. (2012). *Análisis y Descripción de Puestos de trabajo en Pymes Caso: EIRTEL, S.L.* (Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León).

Medina Macías, A., & Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa: Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.

Ministerio de Economía (2023). *Las PyMEs argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>.

Ministerio de Producción. (s.f.). ¿Qué es una PyME? Recuperado el 11 de junio de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#:~:text=Una%20MiPyME%20es%20una%20micro,%2C%20agropecuario%2C%20construccion%2C%20minerio>.

Oficina Nacional de Empleo Público Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal (2021). *Guía de Perfil para empleados Modulo I Puestos Función Simple*. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/p\\_portal\\_-\\_guia\\_de\\_perfil\\_para\\_empleados\\_05012022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/p_portal_-_guia_de_perfil_para_empleados_05012022.pdf).

Pastoriza, F. (2021). *Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Mar del Plata).

Sánchez, C. (2023, abril 16). Competencias hard vs. competencias soft ¿Qué es más importante?. *Blog iSeazy*. <https://www.iseazy.com/es/blog/competencias-hard-vs->

[competencias-soft-que-es-mas-importante/#Competencias hard vs Competencias soft %C2%BFEn que se diferencian](#)

Vallès, À. (junio, 2023). *Aprendiendo a describir nuestro puesto de trabajo 1* [Artículo en LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/aprendiendo-describir-nuestro-puesto-de-trabajo-1-%C3%A0lex-vall%C3%A8s/>

## **Anexos:**

### **Anexo 1 - Diccionario de Competencias:**

#### **Diccionario de Competencias Genéricas:**

- ✚ **Comunicación efectiva:** Capacidad para transmitir ideas, necesidades y resultados de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita. Implica una escucha activa para comprender las necesidades ajenas, asegurando que la información fluya de manera efectiva y contribuya a una colaboración y toma de decisiones más acertada.
- ✚ **Orientación a la calidad:** Enfoque en mantener altos estándares de calidad en todos los procesos. Implica un compromiso con la mejora continua, buscando la excelencia en cada etapa y asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos para garantizar resultados que satisfagan las expectativas de la empresa y las necesidades de los clientes.
- ✚ **Trabajo en equipo:** Capacidad para fomentar la colaboración entre sectores con el fin de alcanzar los objetivos comunes de la empresa. Implica la promoción de un ambiente de trabajo cooperativo, donde se valoren y respeten las aportaciones de todos los miembros del equipo, incentivando la comunicación abierta y el apoyo mutuo para lograr resultados colectivos.

#### **Diccionario de Competencias Actitudinales:**

- ✚ **Capacidad de adaptación:** Flexibilidad para ajustarse a cambios en el entorno laboral, normativas o procedimientos. Implica disposición para aprender nuevas tecnologías, procedimientos y metodologías de trabajo, asegurando una respuesta ágil y eficiente a los desafíos cambiantes del entorno.
- ✚ **Confidencialidad:** Capacidad para manejar y proteger información sensible y/o privada, asegurando que ésta no sea divulgada, utilizada ni accesible a personas no autorizadas. Implica la adopción de prácticas éticas y legales en la gestión de datos, así como la implementación de medidas adecuadas para garantizar su seguridad y privacidad.
- ✚ **Ética profesional y cumplimiento normativo:** Compromiso con el cumplimiento de las normativas internas y externas. Implica actuar con alta integridad profesional, asegurando la transparencia y el respeto por los estándares éticos en todas las actividades, promoviendo una cultura de cumplimiento dentro de la organización.

- ✚ Gestión del cambio: Capacidad para liderar y adaptarse a cambios organizacionales, tecnológicos y de mercado. Implica compromiso con el aprendizaje continuo y la mejora constante de procesos, asegurando que la empresa se mantenga flexible, eficiente y competitiva ante los cambios del entorno.
- ✚ Liderazgo y gestión de equipos: Capacidad para motivar, guiar y apoyar a los integrantes de los equipos de trabajo, proporcionando feedback constructivo y asegurando el cumplimiento de metas y objetivos. Implica delegar responsabilidades de manera efectiva, reconociendo y valorando el desempeño tanto individual como grupal, fomentando un ambiente de colaboración y excelencia.
- ✚ Orientación a resultados: Capacidad para centrarse en cumplir los objetivos establecidos, evaluando el desempeño y haciendo los ajustes necesarios para mejorar los resultados. Incluye la habilidad de priorizar tareas y gestionar el tiempo de manera eficiente, asegurando el cumplimiento de plazos y metas, mientras se mantiene la calidad y la efectividad en las actividades realizadas.
- ✚ Orientación al cliente: Capacidad para anticipar, entender y satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internas como externas. Implica un enfoque constante hacia la mejora de la experiencia del cliente, ofreciendo soluciones adaptadas y de alta calidad, gestionando la comunicación de manera proactiva y demostrando empatía y compromiso.
- ✚ Pensamiento crítico y análisis: Capacidad para analizar situaciones complejas de manera lógica y objetiva, tomando decisiones fundamentadas en datos, hechos y experiencias previas. Incluye la evaluación continua de procesos y resultados, identificando oportunidades de mejora en diversas áreas de trabajo.
- ✚ Proactividad y autonomía: Capacidad para tomar la iniciativa en la identificación de oportunidades de mejora y en la resolución de problemas, actuando de manera responsable sin necesidad de supervisión constante. Implica gestionar tareas de forma autónoma, demostrando compromiso, responsabilidad y un enfoque orientado a la mejora continua.
- ✚ Resolución de problemas: Capacidad para identificar problemas de manera rápida y precisa, buscando soluciones creativas y eficientes que respondan a las necesidades del contexto. Implica tomar decisiones informadas y estratégicas, orientadas a minimizar los impactos negativos en los procesos y garantizar la continuidad operativa, mientras se fomenta una mejora continua en las actividades de la organización.

- ✚ Responsabilidad y compromiso: Capacidad para asumir la responsabilidad tanto personal como colectiva en el cumplimiento de las tareas y objetivos asignados, demostrando un compromiso constante con los valores y la misión de la empresa. Implica trabajar con dedicación y enfoque para contribuir al éxito de la organización, garantizando el cumplimiento de estándares y el alineamiento con sus metas estratégicas.

### **Diccionario de Competencias Técnicas:**

- ✚ Análisis de datos y reportes: Capacidad para manejar herramientas de análisis de datos y software especializado, para procesar y organizar información de manera estratégica. Implica la habilidad para generar reportes consolidados sobre inventarios, movimientos y discrepancias, así como la interpretación de indicadores logísticos claves, como la rotación de inventarios y el nivel de servicio.
- ✚ Análisis de mercado y competencia: Manejo de herramientas de investigación de mercado para obtener información relevante sobre el entorno comercial. Implica el uso de análisis FODA y benchmarking para evaluar la posición competitiva y detectar oportunidades de mejora.
- ✚ Auditorías internas de calidad: Ejecución de auditorías internas para evaluar los procesos y procedimientos de la organización, identificar oportunidades de mejora y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y normativos aplicables.
- ✚ Conocimientos en el manejo de cuentas a pagar: Capacidad para gestionar de manera efectiva las cuentas por pagar, incluyendo la realización de conciliaciones, registros contables y el control de las transacciones ejecutadas. Implica asegurar precisión en los procesos, manteniendo un flujo adecuado de pagos y cumplimiento con las obligaciones financieras de la empresa.
- ✚ Control de costos logísticos: Capacidad para analizar los costos asociados al transporte, almacenamiento y distribución, identificando oportunidades para reducir gastos sin afectar la calidad del servicio. Implica la elaboración de presupuestos logísticos, el seguimiento de los gastos y la implementación de medidas para optimizar los recursos logísticos, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad de la empresa.
- ✚ Control de inventarios: Habilidad para calcular y gestionar los niveles óptimos de stock de materias primas y productos terminados, asegurando la disponibilidad necesaria para

la operación sin generar excedentes o faltantes. Implica un enfoque estratégico para optimizar recursos, minimizar costos y garantizar la continuidad de los procesos productivos y comerciales.

- ✚ Cumplimiento de legislación laboral y normativas específicas: Capacidad para interpretar y aplicar la legislación laboral vigente, con un enfoque específico en el sector alimenticio. Incluye conocimientos en normativas de riesgos laborales y su correcta implementación en entornos industriales, asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales y promoviendo condiciones de trabajo seguras y alineadas con los estándares regulatorios.
- ✚ Diseño y mejora de procesos administrativos: Capacidad para aplicar metodologías de mejora continua en la optimización de procesos administrativos. Incluye el rediseño de procedimientos organizacionales, así como el análisis y la mejora de los flujos de trabajo, con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la calidad en la ejecución de las tareas administrativas dentro de la empresa.
- ✚ Elaboración de informes gerenciales: Capacidad para preparar estados económicos y financieros mensuales, realizar un análisis financiero detallado por producto y período, elaborar informes que faciliten la toma de decisiones gerenciales. Incluye el dominio de herramientas avanzadas de análisis y presentación de datos, para transformar información en informes claros y comprensibles, contribuyendo a una gestión estratégica eficiente de la organización.
- ✚ Estrategias logísticas: Capacidad para diseñar e implementar estrategias eficientes de cadena de suministro y distribución, optimizando los procesos logísticos de la empresa. Incluye el manejo de software de gestión logística y ERP, para planificar y controlar los recursos de manera efectiva. Implica el conocimiento en el trazado y optimización de rutas de transporte, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y asegurar la entrega puntual de productos o servicios.
- ✚ Evaluación de inversiones: Capacidad para analizar oportunidades de inversión y financiamiento utilizando herramientas financieras. Implica un conocimiento profundo de los mercados financieros y las diversas opciones de financiamiento empresarial, así como la gestión del riesgo financiero. Busca asegurar que las inversiones realizadas generen rendimientos adecuados y contribuyan al crecimiento y sostenibilidad financiera de la empresa.

- ✚ Evaluación y mejora continua: Aplicación de metodologías de mejora continua para optimizar procesos y resultados. Implica el análisis de indicadores claves de desempeño en calidad para identificar áreas de mejora, así como la implementación de planes de acción correctivo y preventivo, que garantizan la resolución de problemas y la prevención de futuros incumplimientos, asegurando un ciclo constante de mejora en la organización.
- ✚ Gestión de calidad y laboratorio: Conocimiento y aplicación de normas de calidad alimentaria, para asegurar el cumplimiento de los estándares requeridos en el sector. Implica el manejo de herramientas para la gestión integral de calidad y la habilidad para implementar y supervisar sistemas de control de calidad en laboratorios, garantizando la excelencia en los productos y procesos mediante un monitoreo constante y una mejora continua.
- ✚ Gestión de cuentas corrientes: Capacidad para realizar la conciliación de cuentas corrientes de clientes y proveedores, asegurando que los saldos y transacciones estén correctamente registrados. Implica el análisis y resolución de inconsistencias en las cuentas, con el objetivo de garantizar la precisión de los registros financieros y optimizar los flujos de caja de la empresa.
- ✚ Gestión de deudas fiscales y flujo de fondos: Capacidad para gestionar las deudas fiscales y tributarias de acuerdo con las normativas aplicables al sector alimentario, asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Incluye la habilidad para elaborar y analizar flujos de fondos proyectados, así como la capacidad para estimar las necesidades de liquidez, con el fin de optimizar la gestión financiera y mantener la estabilidad económica de la empresa.
- ✚ Gestión de inventarios: Capacidad para aplicar técnicas de gestión de inventarios que ayuden a optimizar el manejo de los recursos almacenados. Implica el dominio de herramientas digitales de control, para monitorear y analizar los niveles de stock. Incluye la habilidad para proyectar niveles de inventario, evitando sobrecostos por exceso de almacenamiento o desabastecimientos, y garantizando la eficiencia operativa.
- ✚ Gestión de programas de inducción y formación: Capacidad para diseñar, implementar y gestionar programas de inducción y capacitación, asegurando el desarrollo profesional del equipo. Incluye el uso de herramientas para evaluar necesidades de formación, identificar brechas de competencias y desarrollar planes de aprendizaje que fortalezcan las habilidades y conocimientos requeridos por la organización.

- ✚ Gestión de relaciones con clientes: Uso de sistemas para el seguimiento y la gestión de relaciones con clientes, asegurando una comunicación fluida y personalizada. Implica el dominio de técnicas de negociación y cierre de ventas, así como el desarrollo de programas de fidelización que fortalecen las relaciones a largo plazo, mejorando la satisfacción y lealtad del cliente.
- ✚ Gestión de seguridad y prevención de riesgos: Capacidad para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable. Incluye el uso adecuado del Equipo de Protección Personal (EPP), la implementación de prácticas seguras y la supervisión del cumplimiento de regulaciones. Promueve una cultura de prevención de riesgos, fomentando la seguridad y el bienestar en el entorno laboral.
- ✚ Gestión estratégica de recursos humanos: Capacidad para alinear los objetivos y procesos de Recursos Humanos con la estrategia de la empresa; incluye la planificación de la fuerza laboral para satisfacer las necesidades, así como la colaboración con asesores externos para potenciar el desarrollo y transformación organizacional.
- ✚ Gestión estratégica del mantenimiento y diagnóstico técnico: Capacidad para diseñar, implementar y gestionar planes de mantenimiento preventivo y correctivo, utilizando sistemas asistidos por computadora para optimizar la programación de actividades y minimizar tiempos de inactividad. Incluye la evaluación técnica del estado de equipos e instalaciones mediante inspección, diagnóstico y análisis de criticidad, asegurando la detección oportuna de fallos y necesidades de mantenimiento o reemplazo.
- ✚ Gestión y control de calidad en procesos productivos: Aplicación de herramientas y estándares para supervisar, verificar y garantizar la calidad en todas las etapas de producción. Incluye el monitoreo continuo, la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas para asegurar la excelencia del producto final. Comprende el conocimiento y cumplimiento de normativas de calidad y seguridad, garantizando la conformidad con los requisitos regulatorios y la consistencia en los procesos productivos.
- ✚ Gestión y control de gastos corporativos: Capacidad para gestionar y controlar los gastos asociados a las tarjetas de crédito corporativas, los viajes de negocios, la caja chica y los viáticos, garantizando que todos los pagos sean válidos, estén correctamente documentados y sean registrados adecuadamente. Implica la preparación y el reporte de dichos gastos de manera precisa, asegurando el cumplimiento de las políticas internas y la transparencia en el manejo de los recursos financieros.

- ✚ Gestión y optimización de la producción: Planificación, supervisión y mejora de los procesos productivos en la industria alimentaria, asegurando el uso eficiente de recursos materiales, humanos y de tiempo. Implica la elaboración de planes de producción que optimicen la operación, garantizando la continuidad, la calidad y el cumplimiento de plazos. Además, abarca el conocimiento de tecnologías de procesamiento de alimentos, como pasteurización, liofilización y envasado al vacío, para asegurar la eficiencia operativa, la seguridad alimentaria y el cumplimiento de los estándares de calidad.
- ✚ Gestión y optimización de tecnologías y sistemas: Capacidad para implementar, configurar y administrar soluciones tecnológicas integrales que optimicen procesos operativos y administrativos. Incluye el manejo de software de gestión, sistemas ERP y herramientas de automatización, así como el uso de dispositivos de captura de datos y la aplicación de mantenimiento preventivo. Su objetivo es mejorar la eficiencia, asegurar la integración tecnológica y garantizar la continuidad operativa.
- ✚ Manejo avanzado de herramientas ofimáticas: Dominio de herramientas ofimáticas avanzadas para gestionar, analizar y presentar datos de manera estratégica. Incluye la capacidad para crear informes detallados, realizar análisis complejos y desarrollar presentaciones interactivas que faciliten la comunicación clara y la toma de decisiones dentro de la organización.
- ✚ Manejo de herramientas estadísticas: Uso de métodos y softwares estadísticos para recolectar, analizar y procesar datos, con el fin de controlar variaciones. Implica la capacidad de aplicar técnicas para identificar patrones, evaluar el desempeño y optimizar procesos, asegurando la precisión y confiabilidad de los resultados obtenidos.
- ✚ Mantenimiento básico de equipos: Capacidad para identificar y ejecutar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo básico en maquinaria y equipos. Implica el manejo de herramientas básicas para realizar ajustes menores, así como la habilidad para identificar señales de desgaste o fallos en los equipos y reportarlos oportunamente al sector de mantenimiento.
- ✚ Operación de máquinas y equipos: Conocimiento y habilidad para manejar y operar maquinaria utilizada en la producción alimentaria. Implica familiaridad con equipos específicos del sector y capacidad para realizar tareas de carga y descarga de materias primas y productos terminados, asegurando el cumplimiento de estándares de manejo seguro y eficiente.

- ✚ Optimización de procesos: Aplicación de metodologías de mejora continua para identificar oportunidades de mejora y aumentar la eficiencia operativa. Implica la capacidad para analizar flujos de trabajo y eliminar actividades que no agregan valor, con el objetivo de optimizar recursos, reducir costos y mejorar la calidad de los resultados.
- ✚ Optimización y gestión integral del mantenimiento: Capacidad para identificar, proponer e implementar mejoras en los procesos de mantenimiento mediante la aplicación de metodologías de mejora continua. Incluye la innovación en el diseño de soluciones técnicas para optimizar el uso de equipos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la seguridad. Implica la recopilación y análisis de datos de rendimiento, generación de informes técnicos y gerenciales basados en métricas claves.
- ✚ Planificación y ejecución de estrategias comerciales: Diseño e implementación de planes estratégicos de ventas y marketing enfocados en alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Implica la capacidad para definir, gestionar y optimizar presupuestos comerciales, asegurando la alineación de los recursos con las metas del negocio y la maximización de resultados.
- ✚ Registro y carga de compras en el sistema: Capacidad para cargar y registrar comprobantes de compras en el sistema contable de la empresa con exactitud, asegurando que las transacciones sean correctamente clasificadas según los principios contables. Incluye la gestión de la información sobre adquisiciones de productos, verificando que todos los registros reflejen de manera exacta las operaciones realizadas.

## Anexo 2 – Descripciones y Perfiles de Puestos:

Código RH-PR-008



DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Responsable de Recursos Humanos
Sector de trabajo	Recursos Humanos
Puesto al que reporta	Directorio Operativo
Puestos a cargo	-

Misión del Puesto
Ser el nexo principal entre los empleados y el Directorio Operativo, gestionando de manera eficiente los procesos relacionados con Recursos Humanos y canalizando las solicitudes y sugerencias del personal, con el objetivo de promover un buen ambiente laboral alineado con los objetivos de la organización.

Tareas
1. Dar de alta a los empleados en AFIP, Obra Social, Sindicato y ART, asegurando el cumplimiento de las leyes laborales vigentes.
2. Gestionar y responder consultas y reclamos laborales, promoviendo un buen clima laboral.
3. Coordinar turnos para los exámenes médicos preocupacionales al personal ingresante en línea con las normas legales, y gestionar anualmente la Libreta Sanitaria para cumplir con los requisitos de la certificación de exportación.
4. Recopilar y controlar novedades como vacaciones, licencias por enfermedad, horas extras y feriados trabajados, en coordinación con los Líderes de cada sector. Consolidar esta información y aumento informa salariales al Estudio Contable, para la correcta liquidación de haberes.
5. Verificar los recibos de sueldo y cargar los pagos en los bancos correspondientes para que el personal de Finanzas realice las transferencias.
6. Llevar a cabo el proceso de onboarding junto con el superior del puesto, el sector de Calidad y la Asesoría de Higiene y Seguridad, asegurando una adecuada integración del ingresante a la empresa.
7. Actuar como intermediario con las asesorías externas de Recursos Humanos y de Higiene y Seguridad, asegurando la implementación de sus recomendaciones.
8. Cooperar con la planificación de las diversas Capacitaciones, para fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
9. Actuar como enlace entre la empresa y los bancos, gestionando la apertura de cuentas salariales y beneficios para los colaboradores, en busca de ventajas tanto para el personal como para la organización.
10. Registrar los asientos contables impositivos y laborales en el sistema interno, facilitando la elaboración de informes gerenciales por parte del Responsable de Administración.
11. Supervisar los datos generados por el sistema (IVA, ingresos brutos, retención de ganancias, etc.) y coordinar con el Estudio Contable la emisión de boletas de pago.
12. Controlar el libro mayor de cuentas impositivas y laborales para mantener la contabilidad al día.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Recursos Humanos - Licenciatura en Relaciones del Trabajo - Carreras afines
Idiomas	-
Experiencia en puestos similares	2 o 3 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
Competencias específicas	
Técnicas	Actitudinales
Gestión estratégica de recursos humanos	Resolución de problemas
Gestión de programas de inducción y formación	Pensamiento crítico y análisis
Cumplimiento de legislación laboral y normativas específicas	Orientación a resultados

Fecha de revisión: 03/12/2024.

Validada por: Responsable de Recursos Humanos.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Responsable de Administración
Sector de trabajo	Administración
Puesto al que reporta	Directorio Operativo
Puestos a cargo	2

Misión del Puesto
Asegurar la disponibilidad de información precisa y de calidad, respetando los procesos establecidos y manteniendo una organización eficiente del trabajo.

Tareas
1. Liderar la consolidación e integración de un nuevo ERP en todos los equipos de trabajo de la empresa, asegurando su correcta adopción y uso.
2. Implementar sistemas para la gestión de stock, control de almacenes y logística, mejorando la precisión de la información y el control operativo.
3. Analizar costos, ventas y contribuciones marginales, coordinando con el estudio contable para garantizar información de calidad en auditorías, y brindar informes gerenciales precisos al Directorio que reflejen la realidad operativa.
4. Supervisar y controlar las tareas realizadas por el Coordinador de Finanzas y el Analista de Administración, asegurando su correcta ejecución, precisión y cumplimiento de los plazos establecidos.
5. Supervisar y analizar las cuentas bancarias de la empresa para garantizar la exactitud de los pagos realizados y detectar posibles discrepancias.
6. Analizar los procesos administrativos para identificar áreas de mejora y proponer soluciones que optimicen la eficiencia y efectividad de las operaciones.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Administración y Gestión de la Información - Contador Público - Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	5 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
<b>Competencias genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Gestión y optimización de tecnologías y sistemas	Ética profesional y cumplimiento normativo
Diseño y mejora de procesos administrativos	Resolución de problemas
Elaboración de informes gerenciales	Proactividad y autonomía

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Coordinador de Finanzas
Sector de trabajo	Administración
Puesto al que reporta	Responsable de Administración
Puestos a cargo	-

Misión del Puesto
Optimizar los recursos económicos de la empresa para minimizar pérdidas y maximizar el rendimiento financiero, estableciendo y manteniendo relaciones sólidas y colaborativas con clientes y proveedores.

Tareas
1. Preparar y planificar el flujo de fondos, gestionando pagos, emisión de cheques, deudas impositivas o crediticias, y planificación de inversiones estratégicas.
2. Supervisar las cuentas corrientes de clientes y proveedores, asegurando la correcta gestión de pagos y recibos, y realizar el pago de cuentas bancarias e impuestos, firmando cheques como apoderado de la empresa.
3. Verificar y conciliar los registros del sistema interno con los extractos bancarios, asegurando la precisión de la información financiera.
4. Analizar el flujo de fondos para determinar los momentos óptimos de inversión y maximizar la rentabilidad de los recursos disponibles.
5. Ser el nexo con los bancos para gestionar créditos y servicios financieros, manteniendo una comunicación efectiva y estratégica.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Finanzas - Contador Público - Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	2 o 3 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
Competencias específicas	
Técnicas	Actitudinales
Gestión de cuentas corrientes	Confidencialidad
Gestión de deudas fiscales y flujo de fondos	Ética profesional y cumplimiento normativo
Evaluación de inversiones	Responsabilidad y compromiso

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Analista de Administración
Sector de trabajo	Administración
Puesto al que reporta	Responsable de Administración
Puestos a cargo	-

Misión del Puesto
Garantizar el control y orden de los gastos, compras y ventas de la empresa en todos sus sectores mediante la correcta gestión y verificación de facturas.

Tareas
1. Registrar y controlar los comprobantes de compras (facturas, notas de crédito y débito, tickets) en el sistema, asegurando su correcta carga y posterior autorización para el pago, además de verificar el subdiario de AFIP y reclamar cualquier comprobante faltante.
2. Consolidar y compartir información con el estudio contable para la liquidación mensual, garantizando el control de lo declarado ante AFIP y asegurando la correcta gestión de clientes y proveedores en el sistema.
3. Supervisar y conciliar los gastos realizados con tarjetas de crédito asignadas al personal, verificando comprobantes y resúmenes mensuales para un control financiero adecuado.
4. Ingresar y autorizar información relevante en el sistema para que los equipos de Logística y Calidad puedan acceder a los datos necesarios, asegurando el ingreso adecuado del personal contratado a la planta.
5. Realizar tareas administrativas externas como el traslado de documentos contables, certificación de firmas y gestión de pagos en bancos, asegurando el cumplimiento eficiente de los procesos administrativos.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Administración y Gestión de la Información - Contador Público - Carreras afines
Idiomas	-
Experiencia en puestos similares	2 o 3 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
Competencias específicas	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Registro y carga de compras en el sistema	Proactividad y autonomía
Conocimientos en el manejo de cuentas a pagar	Responsabilidad y compromiso
Gestión y control de gastos corporativos	Resolución de problemas

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Responsable de Logística
Sector de trabajo	Logística
Puesto al que reporta	Directorio Operativo
Puestos a cargo	1

Misión del Puesto
Garantizar el cumplimiento puntual de las entregas y la satisfacción de las necesidades de los clientes, optimizando los recursos para reducir costos y gastos de la empresa.

Tareas
1. Coordinar los despachos en conjunto con el área comercial, asegurando que se cumplan los pedidos de los clientes según lo planificado.
2. Solicitar y comparar presupuestos de transporte para fletes de compra y venta según la zona de entrega, seleccionando las opciones más adecuadas para la empresa.
3. Supervisar el proceso de despacho de productos, respetando la metodología FIFO (primero en entrar, primero en salir), asegurando que los productos más antiguos sean despachados primero.
4. Supervisar mensualmente el inventario físico, verificando la disponibilidad de productos y colaborando con el área comercial para asegurar que las ventas se alineen con el stock disponible.
5. Coordinar con el depósito tercerizado el almacenamiento y despacho de productos, indicando al transporte quién retira, ubicación, fecha y cantidad de mercadería, asegurando una ejecución precisa según los remitos.
6. Registrar remitos de compra en el ERP, ingresando datos como lote, fecha y vencimiento, para validar la recepción de mercadería en condiciones óptimas y cerrar el circuito de compra.
7. Decidir la distribución de insumos y mercadería en los depósitos según las necesidades estratégicas de producción, asegurando un almacenamiento eficiente y funcional.
8. Gestionar los pedidos de venta, generar las facturas y remitos correspondientes a través de AFIP, garantizando un registro formal y preciso.
9. Presentar informes mensuales de facturación por cliente al Directorio, proporcionando información clave sobre el desempeño de las ventas.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Gestión de la Tecnología aplicada a Logística - Licenciatura en Organización Industrial - Licenciatura en Administración y Gestión de la Información - Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	2 o 3 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
<b>Competencias genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Estrategias logísticas	Resolución de problemas
Control de costos logísticos	Liderazgo y gestión de equipos
Gestión de inventarios	Gestión del cambio

Fecha de revisión: 19/12/2024.  
Validada por: Responsable de Logística.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Analista de Logística
Sector de trabajo	Logística
Puesto al que reporta	Responsable de Logística
Puestos a cargo	-

Misión del Puesto
Optimizar la gestión logística mediante la sistematización de información y asegurar la precisión del conteo de stock, garantizando que los registros reflejen con exactitud la realidad del inventario.

Tareas
1. Planificar y registrar la carga del producto terminado y la baja de materia prima, asegurando que el stock se mantenga actualizado en todo momento.
2. Registrar y controlar los movimientos de inventario, incluyendo compras, ventas, devoluciones, movimientos internos y traslados entre depósitos, con un seguimiento detallado de los insumos.
3. Gestionar e implementar un nuevo sistema logístico que opere en paralelo con el ERP actual, asegurando un control y seguimiento eficiente del stock, y encargándose de la parte técnica y de integración con los sistemas existentes.
4. Supervisar las ubicaciones de los productos en todos los depósitos, incluyendo depósitos de terceros, asegurando que se cumplan las indicaciones para el almacenamiento adecuado de materia prima y productos terminados.
5. Localizar, separar y empaquetar productos en el depósito para garantizar su correcta disposición y retiro por parte del transporte asignado.
6. Realizar controles físicos mensuales del inventario para verificar la concordancia entre los lotes registrados y los productos disponibles, asegurando la precisión en las planillas de control.
7. Preparar y enviar informes de stock a las áreas de Calidad y Administración, consolidando los resultados del control de inventario y detallando la situación general del stock.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Gestión de la Tecnología aplicada a Logística - Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	-

PERFIL POR COMPETENCIAS	
<b>Competencias genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Gestión de inventarios	Orientación a los resultados
Análisis de datos y reportes	Proactividad y autonomía
Gestión y optimización de tecnologías y sistemas	Capacidad de adaptación

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Responsable de Producción
Sector de trabajo	Producción
Puesto al que reporta	Directorio Operativo
Puestos a cargo	1

Misión del Puesto
Garantizar que los procesos de producción se desarrollen con eficiencia y calidad, cumpliendo con los estándares establecidos para alcanzar las metas productivas y responder a las demandas del mercado, actuando como nexo entre la planta y los sectores de Calidad y Mantenimiento para asegurar una integración efectiva que optimice el desempeño operativo.

Tareas
1. Recibir la programación semanal o mensual de producción proporcionada por el Responsable de Calidad y comunicarla al Coordinador de Producción para garantizar su correcta ejecución.
2. Trabajar junto con el Coordinador de Producción para definir el proceso de elaboración de cada producto, asegurando que se respeta su formulación específica.
3. Colaborar estrechamente con el Analista de Calidad, recibiendo y aplicando las normativas y procedimientos establecidos, para garantizar que los procesos productivos se ajusten a los estándares de calidad requeridos.
4. Mantener comunicación con el Coordinador de Producción para identificar necesidades de insumos y, en caso de faltantes, comunicarse con el área de Logística para gestionar su adquisición y asegurar la continuidad del proceso productivo.
5. Participar activamente en las capacitaciones de calidad, asegurando que el sistema de calidad se mantenga vigente y se cumpla de manera diaria, ya que es responsable de garantizar su implementación continua en cada proceso productivo.
6. Mantener una comunicación constante con el sector de Mantenimiento para abordar cualquier problema técnico que surja durante el proceso de producción o para coordinar nuevos proyectos que requieran su intervención, asegurando así el funcionamiento óptimo de la planta.
7. Coordinar las vacaciones del equipo de producción en colaboración con el sector de Recursos Humanos, siendo el primer contacto de los colaboradores en cuanto a las solicitudes de licencias.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Industrias Alimentarias - Técnico en Industrias Lácteas - Carreras afines
Idiomas	-
Experiencia en puestos similares	4 o 5 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
<b>Competencias genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Gestión y optimización de la producción	Capacidad de adaptación
Optimización de procesos	Responsabilidad y compromiso
Gestión y control de calidad en procesos productivos	Gestión del cambio

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Coordinador de Producción
Sector de trabajo	Producción
Puesto al que reporta	Responsable de Producción
Puestos a cargo	1

Misión del Puesto
Garantizar que todos los procesos productivos cumplan con los más altos estándares de calidad, contribuyendo al éxito y eficiencia operativa de la empresa.

Tareas
1. Transmitir al equipo de Producción el detalle de los procesos productivos, las tareas programadas para el día y coordinar las novedades provenientes del sector de Recursos Humanos para mantener informados.
2. Coordinar con el sector de Logística para realizar los pedidos de materia prima necesaria para la producción, y gestionar la salida de los insumos ya utilizados para asegurar la disponibilidad de recursos.
3. Determinar la cantidad de materia prima requerida para la elaboración de productos y coordinar con los operarios para trasladar los insumos al sector de pesaje y asegurar que las cantidades se ajusten a las fórmulas establecidas.
4. Registrar diariamente la producción en el sistema, ingresando los lotes de producción y controlando el uso de los insumos, con el fin de mantener un control preciso de lo consumido y la cantidad restante.
5. Mantener contacto con el sector de Calidad para coordinar los análisis necesarios y suspender la producción en caso de detectar problemas o no conformidades.
6. Realizar el pesaje de muestras de materia prima destinadas a los vendedores, asegurándose de que estén correctamente preparadas para su uso en visitas a clientes.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Técnico en Industrias Alimentarias - Técnico en Industrias Lácteas - Carreras afines
Idiomas	-
Experiencia en puestos similares	1 año

PERFIL POR COMPETENCIAS	
<b>Competencias genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Manejo avanzado de herramientas ofimáticas	Orientación al cliente
Control de inventarios	Resolución de problemas
Gestión y optimización de la producción	Pensamiento crítico y análisis

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Coordinador de Mantenimiento
Sector de trabajo	Mantenimiento
Puesto al que reporta	Responsable de Producción
Puestos a cargo	1 (externo)

Misión del Puesto
Garantizar el correcto funcionamiento y conservación de la infraestructura de la empresa, incluyendo maquinaria, instalaciones edilicias y herramientas, a través de un mantenimiento preventivo y correctivo eficiente.

Tareas
1. Coordinar las actividades de mantenimiento, desarrollar proyectos y planes de acción a futuro, incluyendo preventivos y la planificación de mejoras continuas.
2. Gestionar la solicitud de presupuestos, selección y compra de repuestos para el mantenimiento, asegurando la disponibilidad de materiales, optimización de costos y cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad.
3. Coordinar y gestionar proyectos como la implementación de huella de carbono y la instalación de paneles solares, alineados con las metas sostenibles de la empresa.
4. Supervisar la finalización de las nuevas oficinas modulares en el PAER y el proyecto de ampliación del galpón para almacenamiento de materias primas en producción.
5. Gestionar el plan de mejora continua en el sistema, identificando áreas de optimización, especialmente en las máquinas, y promoviendo la actualización de equipos y procesos.
6. Dirigir a los proveedores tercerizados para la ejecución de tareas operativas.
7. Realizar análisis preventivos de máquinas y herramientas de manera periódica (semanal, mensual, trimestral o anual), con la flexibilidad de ajustar la frecuencia de los controles según las necesidades operativas.
8. Llevar un control en una unidad compartida de Google Drive para el registro de órdenes de trabajo, planillas de mantenimiento preventivo y correctivo, proporcionando seguimiento y control de tareas, y compartir esta información con los departamentos de Logística, Recursos Humanos, Compras y Producción.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Ingeniería Industrial – Ingeniería Electromecánica – Tecnicatura Universitaria en Mantenimiento Industrial - Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	2 o 3 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
Competencias específicas	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Gestión estratégica del mantenimiento y diagnóstico técnico	Resolución de problemas
Gestión de seguridad y prevención de riesgos	Capacidad de adaptación
Optimización y gestión integral del mantenimiento	Liderazgo

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Operario de Producción
Sector de trabajo	Producción
Puesto al que reporta	Coordinador de Producción
Puestos a cargo	-

Misión del Puesto
Asegurar que la materia prima se maneje adecuadamente y que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad y seguridad, mediante el correcto manejo de insumos, control de procesos productivos, mantenimiento de condiciones higiénicas y registro de actividades.

Tareas
1. A partir de la solicitud de materia prima del Coordinador de Producción, armar el pedido colocando los insumos en una paleta de plástico previamente desinfectada.
2. Recibir la materia prima que proviene de otro depósito, verificando que esté correctamente documentada y en las condiciones adecuadas para su uso en la producción.
3. Cargar el producto que llega por la cinta transportadora hacia la zaranda y se dirige hacia el cono mezclador. Posteriormente, transporte el producto hacia la zona de descarga, asegurando que el flujo de trabajo continúe.
4. Completar las planillas de carga con información detallada sobre el proceso productivo. Esto incluye registrar las actividades pre y post operacionales (elementos utilizados durante la carga), así como los procedimientos de limpieza y desinfección (especificando si se realizan en seco, húmedo o con desinfectante). Controlar las mermas o residuos generados (realizar un seguimiento de los tornillos, indicando la cantidad de producto metálico acumulado).
5. Estar atento a cualquier elemento extraño que pueda haber caído en las bolsas de producto, registrando cualquier hallazgo que pueda comprometer la calidad o seguridad de este.
6. Verificar que los 12 tornillos estén correctamente instalados, asegurándose de que no haya riesgo de contaminación en el producto terminado.
7. Colocar la bolsa en la impresora, donde se imprime y se adhiere la etiqueta con la información del producto, incluyendo los ingredientes y la fecha de elaboración.
8. Colocar la bolsa en el palet y pegue la etiqueta de identificación que contenga el código del producto terminado y su fecha de vencimiento correspondiente, para garantizar un correcto seguimiento y control del producto.
9. Disponer los residuos generados durante el proceso de producción en bolsas big bag, siguiendo los procedimientos establecidos para garantizar un manejo adecuado y seguro de los desechos.
10. Registrar la cantidad de bolsas producidas, incluyendo aquellas que debieron ser reprocesadas, asegurando un control detallado de la producción y calidad del producto final.
11. Realizar el control y la desinfección del depósito y de las áreas de producción, garantizando que se mantienen en condiciones higiénicas.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	-
Idiomas	-
Experiencia en puestos similares	-

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
Competencias específicas	
Técnicas	Actitudinales
Operación de máquinas y equipos	Ética profesional y cumplimiento normativo
Mantenimiento básico de equipos	Capacidad de adaptación
Gestión de seguridad y prevención de riesgos	Orientación a resultados

Fecha de revisión: 09/01/2025.  
Validada por: Coordinador de Producción.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Responsable Comercial
Sector de trabajo	Comercial
Puesto al que reporta	Directorio Operativo
Puestos a cargo	1

Misión del Puesto
Garantizar la venta sostenida y estratégica de los productos de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, asegurando una presencia constante y diversificada en distintos mercados.

Tareas
1. Mantener contacto directo con los clientes para identificar problemas en sus procesos productivos, ofrecer soluciones personalizadas y asesorarlos en el uso correcto de productos diseñados a medida que satisfagan sus necesidades.
2. Establecer relaciones de confianza con los clientes, fortaleciendo el vínculo a través de un trato cercano, ya sea a través de visitas presenciales o contacto virtual, para identificar sus necesidades específicas.
3. Contar con un entendimiento técnico de los productos para garantizar que el cliente reciba exactamente lo que necesita y busca.
4. Llevar a cabo una investigación de mercado, identificar a los posibles clientes, contactarlos, establecer relaciones comerciales sólidas y realizar un seguimiento continuo para mantener una conexión constante con ellos.
5. Ser el nexo con el proveedor de Marketing, brindando información de la empresa para actualizar la página web y la red social LinkedIn, promoviendo una imagen de marca confiable, informando a la comunidad sobre las novedades de la empresa y atrayendo nuevos clientes potenciales.
6. Elaborar, junto con el Coordinador de Ventas, un informe detallado sobre las ventas para su posterior análisis por parte del Directorio, asegurando la precisión y claridad de la información.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Técnico en Industrias Alimentarias - Técnico en Industrias Lácteas - Técnico Químico – Ingeniería Industrial – Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	3 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
Competencias específicas	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Análisis de mercado y competencia	Confidencialidad
Planificación y ejecución de estrategias comerciales	Capacidad de adaptación
Gestión de relaciones con clientes	Resolución de problemas

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Coordinador de Ventas
Sector de trabajo	Comercial
Puesto al que reporta	Responsable Comercial
Puestos a cargo	-

Misión del Puesto
Asegurar una atención constante a los clientes, promoviendo su satisfacción y fomentando relaciones duraderas, mientras contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de ventas de la empresa a corto y largo plazo.

Tareas
1. Mantener contacto directo con los clientes para identificar problemas en sus procesos productivos ofrecer soluciones personalizadas y asesorarlos en el uso correcto de productos diseñados a medida que satisfagan sus necesidades.
2. Establecer relaciones de confianza con los clientes, fortaleciendo el vínculo a través de un trato cercano, ya sea a través de visitas presenciales o contacto virtual, para identificar sus necesidades específicas.
3. Contar con un entendimiento técnico de los productos para garantizar que el cliente reciba exactamente lo que necesita y busca.
4. Elaborar, junto con el Responsable Comercial, un informe detallado sobre las ventas para su posterior análisis por parte del Directorio, asegurando la precisión y claridad de la información.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Técnico en Industrias Alimentarias - Técnico en Industrias Lácteas - Técnico Químico – Ingeniería Industrial – Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	2 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Competencias genéricas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
Competencias específicas	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Investigación y prospección de clientes potenciales	Confidencialidad
Preparación y presentación de propuestas comerciales	Capacidad de adaptación
Negociación y gestión de contratos	Resolución de problemas

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Responsable de Calidad
Sector de trabajo	Calidad
Puesto al que reporta	Directorio Operativo
Puestos a cargo	1

Misión del Puesto
Garantizar que todos los procesos de la empresa cumplan con los procedimientos establecidos, asegurando que los productos se elaboren con los estándares de calidad esperados y sin representar riesgos para la salud.

Tareas
1. Actuar como nexo entre el directorio y los diversos sectores de la empresa, garantizando el cumplimiento de las normativas y objetivos de calidad establecidos.
2. Dirigir un equipo interdisciplinario encargado de implementar y supervisar el sistema de calidad en la planta, promoviendo la colaboración entre sectores claves como mantenimiento, logística y producción.
3. Evaluar la información recopilada por el Analista de Calidad, para procesar los datos obtenidos, y así poder identificar problemas, implementar soluciones y proponer mejoras.
4. Realizar análisis internos y externos para identificar factores que puedan influir en la calidad de los productos, incluyendo evaluaciones del entorno externo que puedan afectar la cadena de producción o los estándares de la empresa.
5. Planificar, en conjunto con el Analista de Calidad, las auditorías internas y externas, asegurando el cumplimiento de normativas y estándares de calidad e inocuidad.
6. Solicitar y gestionar información a los distintos sectores para futuras auditorías.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Licenciatura en Industrias Alimentarias - Ingeniería Química - Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	2 o 3 años

PERFIL POR COMPETENCIAS	
<b>Competencias genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Gestión de calidad y laboratorio	Orientación a resultados
Evaluación y mejora continua	Liderazgo y gestión de equipos
Manejo avanzado de herramientas ofimáticas	Capacidad de adaptación

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto	Analista de Calidad
Sector de trabajo	Calidad
Puesto al que reporta	Responsable de Calidad
Puestos a cargo	-

Misión del Puesto
Supervisar y analizar los procesos en planta, asegurándose que se cumplan los procedimientos establecidos, para garantizar que los productos se elaboren en óptimas condiciones.

Tareas
1. Planificar en conjunto con el Responsable de Calidad las auditorías internas en todos los sectores de la planta y recibir auditorías externas relacionadas con insumos específicos, garantizando el cumplimiento de los estándares establecidos.
2. Verificar que las materias primas ingresadas cuenten con toda la documentación y aprobaciones correspondientes para garantizar su calidad.
3. Realizar semestralmente los controles periódicos de agua y la gestión de fraude alimentario mediante la evaluación de las materias primas.
4. Comprobar que el área de producción completa correctamente los registros requeridos, asegurando la trazabilidad y el cumplimiento de los procedimientos.
5. Realizar el seguimiento continuo de las no conformidades detectadas, trabajando en su resolución y prevención para mantener los estándares de calidad.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica	Técnico en Industrias Alimentarias - Técnico Químico - Técnico en Industrias Lácteas - Carreras afines
Idiomas	Inglés
Experiencia en puestos similares	-

PERFIL POR COMPETENCIAS	
<b>Competencias genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	
Orientación a la calidad	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales</b>
Gestión y control de calidad en procesos productivos	Capacidad de adaptación
Auditorías internas de calidad	Responsabilidad y compromiso
Manejo de herramientas estadísticas	Gestión del cambio