

Fernández, María Luz

***Diseño e implementación de la descripción de puestos en una PyME de la ciudad de Rafaela para la detección de necesidades de capacitación***

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Fecha: 27/2/2025

Obra bajo Licencia:  [Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Cita recomendada: Fernández, M.L. (2025). *Diseño e implementación de la descripción de puestos en una PyME de la ciudad de Rafaela para la detección de necesidades de capacitación* [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Rafaela



**UNRaf**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
RAFAELA

**Universidad Nacional de Rafaela**  
Facultad Sociedad, Estado y Gobierno  
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**“Diseño e implementación de la descripción de puestos en  
una PyME de la ciudad de Rafaela para la detección de  
necesidades de capacitación”**

Alumna: Fernandez, María Luz

Directora: Lic. Zenobi, María José

Rafaela, Santa Fe - 2025

## *Agradecimientos*

A mi novio, quien fue un gran compañero, me alentó e incentivo a seguir durante todos estos años. Un enorme e infinito gracias a él, que nunca dejó de confiar en mí y estuvo cuando más lo necesité.

A mi familia, a mis amigas de la vida y a mis amigas/amigos de la universidad, todos ellos fueron trascendentales en este recorrido y su apoyo incondicional fue fundamental para lograr el objetivo.

A Fede y Anita, que desde el primer momento pusieron su empresa y su equipo de trabajo a disposición para realizar la intervención.

A mi directora de proyecto María José Zenobi, por su acompañamiento incondicional que fue determinante para alcanzar la meta y a la Universidad Nacional de Rafaela por brindar la oportunidad de estudiar y formar profesionales.

## *Índice*

Introducción.....	6
Capítulo 1: Antecedentes del tema.....	11
Capítulo 2: Marco Teórico.....	17
2.1- Importancia del área de capital humano en las empresas.....	17
2.2- Estructura Organizacional.....	19
2.3- Puestos.....	23
2.4- Descripción de Puestos.....	25
2.5- Capacitación.....	28
2.6- Limitaciones en la implementación de procesos de capital humano en pymes...31	
Capítulo 3: Metodología.....	34
3.1- Diseño y estrategia.....	34
3.2- Sujetos o población en estudio.....	34
3.3- Marco temporal y espacial.....	34
3.4- Aspectos éticos.....	34
3.5- Procedimientos y técnicas para recolectar información.....	34
Capítulo 4: Análisis de los resultados.....	36
4.1- Implementación de la intervención.....	36
4.1.a- Estructura organizacional, catálogo de puestos y niveles internos.....	36
4.1.b- Descripción de puestos.....	39
4.1.c- Detección de necesidades de capacitación.....	40
4.1.d- Propuesta de plan de capacitación.....	41
Conclusiones.....	49

Plan a futuro.....	51
Bibliografía.....	53
Anexos.....	55

# Diseño e implementación de la descripción de puestos en una PyME de la ciudad de Rafaela para la detección de necesidades de capacitación

---

## Resumen

El objetivo principal del presente proyecto de intervención es realizar una correcta estructura organizacional y descripción de los puestos en la pequeña empresa rafaquina incursionada en la pastelería, para luego detectar necesidades de capacitación en el equipo de trabajo según las necesidades de la empresa, logrando incrementar la productividad y la reducción de errores. En la actualidad, el funcionamiento del equipo de trabajo de la empresa es esporádico y de adaptación según las demandas del mercado ya que no cuenta con una base consolidada en la gestión del capital humano.

La empresa experimentó un rápido crecimiento desde sus inicios, lo que trajo consigo desorganización en los roles y falta de claridad en las responsabilidades de cada puesto. La investigación se basa en entrevistas con dueños, líderes y empleados, además de observaciones en los distintos sectores de la empresa, a partir de lo cual se propone la creación de un organigrama formal, un catálogo de puestos, la descripción de los mismos y capacitaciones pertinentes. A partir de los resultados, se evidenció que la ausencia de una estructura formal en la empresa dificulta el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el compromiso de los trabajadores.

**Palabras claves:** *pyme, gestión de recursos humanos, estructura organizacional, descripción de puestos, capacitación.*

## Abstract

The main objective of this intervention project is to properly structure the organization and describe positions in the small bakery enterprise from Rafaela. Then, identify the training needs of the work team according to the company's needs, with the aim of increasing productivity and reducing mistakes. Currently, the work team operates occasionally and

adapts to sales demands because the company lacks a consolidated basis for human capital management.

The company experienced rapid growth from its beginning, leading to disorganization in roles and a lack of clarity in responsibilities for each position. The investigation is based on interviews with the owners, leaders, and employees, as well as observations in different areas of the company. Based on this, we propose the creation of a formal organization chart, a catalog of positions with descriptions, and appropriate training. From the results, it is evident that the absence of a formal structure in the company hinders the achievement of organizational goals and affects employee commitment.

***Key Words:*** *SME, human resources management, organizational structure, job description, training.*

## ***Introducción***

El presente proyecto de intervención se llevará a cabo en una pyme de la ciudad de Rafaela, la cual nació como un pequeño emprendimiento y en sus comienzos todas las tareas eran llevadas a cabo por sus dos dueños. El crecimiento de la misma se dio de manera vertiginosa, lo que les demandó ir conformando un grupo de trabajo, el cual se fue expandiendo con nuevas incorporaciones según las necesidades del negocio. Lo que comenzó con 2 personas, en la actualidad opera con 15 trabajadores distribuidos en sus distintos sectores. Este crecimiento veloz, si bien significó un logro a nivel comercial, trajo aparejado dificultades en el buen funcionamiento del plantel humano de trabajo por la escasa experiencia de sus dueños/líderes, lo que impacta negativamente no solo en el bienestar del equipo de trabajo sino en los resultados de la empresa por la baja productividad de los trabajadores.

Es en este sentido, es que se detecta la problemática que se pretende solucionar con el presente proyecto de intervención. A partir de la ausencia de una base sólida de las principales funciones de cada puesto que conforma la empresa, no se dictan capacitaciones adecuadas a los trabajadores o se presupone que saben hacer/resolver las labores que se les asigna, lo que deriva en errores a la hora de realizar las tareas laborales. En este sentido, se busca realizar una correcta descripción de puestos a partir de la cual se detectarán capacitaciones pertinentes según las necesidades de la empresa. Esto mejorará el funcionamiento del equipo de trabajo ya que no habrá lugar a confusiones y errores, y llevará a la correcta realización de tareas y el cumplimiento de objetivos. Como plantean Ramírez & Tejada Betancourt (2019) “la descripción de puestos de trabajo es ideal para evitar la duplicidad de tareas en una empresa, además de que ayuda a que cada empleado concentre su energía en puntos críticos de esas tareas.” Esto impactará de manera positiva en el clima laboral, incrementando el bienestar de los trabajadores, lo cual va a repercutir en su productividad mejorando los resultados organizacionales.

De esta manera, se percibe lo trascendental que significa realizar capacitaciones correctamente, tal como plantea Hernández (2018) “la importancia de la formación de los empleados para una organización nunca debe ser subestimada y la formación continua puede considerarse como la mejor póliza de seguro contra todo tipo de cambios inevitables y las necesidades imprevisibles que pueden surgir en una organización”. Además, al ser el foco de interés en el presente proyecto una prematura PyME abocada a la pastelería, resulta relevante destacar la importancia de la capacitación en las pequeñas empresas, tal como sostiene

Hernández (2018) “la capacitación en las pequeñas y medianas empresas, es vital para el crecimiento y desarrollo de estas, es la herramienta que permite la trascendencia y el éxito”.

### ***Presentación de la empresa***

La pequeña empresa incursionada en la pastelería nació en el año 2020. En sus comienzos el fundador de la pastelería, pastelero profesional, junto a su pareja realizaban ventas de tortas los fines de semana desde su casa. Innovando en el mundo de la cocina, ya que la experiencia se los permitía, cambiaron el rumbo del negocio hacia los postres con la esperanza de que las ventas sean mayores. Al principio ofrecían solo algunas variedades de postres y en pandemia, con la opción de delivery, el negocio obtiene gran demanda. Es por esto que amplían su carta de variedades y las ventas incrementan de manera notoria. Es así que, comienzan a tomar relevancia en el mercado gastronómico rafaelino, ampliando su cartera de clientes a través de redes sociales y del "boca en boca".

Ese crecimiento les permitió abrir un local comercial en la ciudad de Rafaela, lo que demandó un equipo de trabajo para la división de tareas y elementos para realizar la producción. Además, ambos dueños/fundadores se fueron capacitando en diferentes áreas que la pastelería demandaba para llevar a cabo el emprendimiento con objetivos claros y generando un crecimiento constante.

En la actualidad, la pastelería cuenta con un plantel de trabajo conformado por 15 personas distribuidas en sus tres sectores: producción, venta y delivery, con un local comercial ubicado en el centro de la ciudad y con una sala de elaboración en otro espacio, donde se realiza la producción. De manera externa cuenta con asesor comercial, contadores, abogados y marketing. También realizaron grandes inversiones en maquinaria industrial las cuales les permite la elaboración de postres en cantidad para abastecer la demanda actual.

Además revende sus productos a importantes cadenas de comercios de Rafaela, lo que les permite llegar al mercado de manera más amplia. Hoy en día, su flujo de ventas por semana supera los 1500 postres en sus distintos tamaños. La empresa ofrece calidad, atención personalizada y amplia variedad de productos frescos, lo que logra la fidelidad de sus clientes. Su carta cuenta con 27 variedades de postres en distintos tamaños, lo que les permite mantenerse en pie en el verano ya que no es su fuerte, compitiendo con el helado.

La empresa busca mejorar y optimizar los procesos de producción para expandirse en la ciudad abriendo nuevas sucursales de la pastelería y asegurarse de que podrán cubrir la

demanda. En cuanto al personal, analizan los errores de los equipos de trabajo con asesoría externa para corregir los mismos y en lo posible eliminarlos, para garantizar que sus nuevos locales comerciales funcionarán efectivamente.

Resulta relevante destacar que se conserva la identidad legítima de la empresa para mantener la privacidad y confiabilidad de la misma, aunque toda la información recolectada y utilizada en el desarrollo del presente proyecto de intervención es verídica y proviene de fuente confiable.

### ***Preguntas disparadoras***

- ¿Cómo impacta la falta de claridad de los puestos de trabajo en la realización de las tareas?
- ¿Resulta importante la descripción de puestos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- ¿Cómo impactan las capacitaciones en la productividad del grupo humano de la PyMe?

### ***Diagnóstico***

En una entrevista con la dueña/fundadora de la pastelería, comenta que en los equipos de trabajo de cada sector (ventas, producción y delivery) surgen debilidades propias de la informalidad por el rápido crecimiento que fue el encargado de mutar el negocio. De ser muy pocas personas trabajando, pasaron a conformar un plantel de trabajo sin tener en claro que se debía hacer ante ciertas situaciones. En la actualidad, es muy común la falta de compromiso por parte de los trabajadores en la realización de las tareas por la falta de claridad en los puestos de trabajo, lo que no permite lograr los objetivos organizacionales planteados.

Todos ya hace un año que trabajan con nosotros y por ahí siguen surgiendo errores o se saltean tareas, que se podrían evitar por su permanencia en la empresa. Muchas tareas simples, como sacar la basura, no pueden pasar por alto ya que en un lugar donde se vende comida es trascendental. Comentó Ana Porta, dueña y fundadora de la pastelería.

Es a partir del crecimiento repentino que fueron surgiendo nuevas situaciones y las soluciones a las mismas se daban de manera espontánea ya que los dueños aprendieron con el

transcurso del crecimiento cómo llevar adelante una pequeña empresa. A raíz de la entrevista con los dueños, fue posible identificar que el puntapié principal de la pequeña empresa en crecimiento era que el negocio funcionara y poder complacer al cliente, ya que los mismos destacaron el esfuerzo y dedicación detrás de cada producto, asegurando que cada día buscan ofrecer algo nuevo para satisfacer a sus clientes. Esto deriva en resultados negativos en cuanto a los procesos internos de la organización ya que los mismos quedan en segundo plano e impactan principalmente en los trabajadores, desde su incorporación hasta la realización de sus tareas, dado que no están claramente definidas las tareas y responsabilidades para desempeñarse en los puestos.

El equipo de trabajo se fue conformando a medida que se expandía el negocio y el mismo superaba a los dueños, quienes en ese momento realizaban todas las tareas de la empresa y no se pensaba en “puestos de trabajo”. Es por esto que, a medida que se incorporaba personal, debían asignar las tareas y dar las mismas órdenes reiteradas veces ya que por parte de los trabajadores no se comprendía lo que los dueños querían lograr. Durante una entrevista con la dueña de la pastelería expresó que los objetivos organizacionales no se estaban logrando y los errores seguían presentes en las tareas laborales por falta de identificación del equipo de trabajo con los objetivos de la empresa.

Se pudo evidenciar, a partir de entrevistas con los dueños, que las encargadas muchas veces no cumplen con lo que se les pide. Esto deriva de que las mismas no reciben capacitaciones adecuadas a su rol y durante la entrevista con la encargada de producción se pudo constatar que las tareas de su puesto no están claramente definidas ya que la misma “hace un poco de todo, donde se la necesite”, dando cuenta de que no es accesible cubrir todas las tareas asignadas.

En distintas entrevistas con trabajadores de la pastelería fue posible identificar que la forma de trabajar actual les parece acorde y no es necesario para cada uno de ellos un área de recursos humanos. La mayoría de las personas entrevistadas expresaron que el tamaño de la empresa y la cercanía con los dueños, les permite resolver conflictos internos. Una sola trabajadora expresó que sería oportuno considerar profesionales de rrhh en la selección de personal, para evaluar correctamente las capacidades de los candidatos y evitar inconvenientes a futuro.

En la empresa no se dictan capacitaciones, solo se realizan inducciones las primeras semanas a los nuevos ingresantes y se capacitó de manera externa a las encargadas ya ocupando dicho puesto. No tener en claro cómo se deben realizar las tareas del puesto lleva a que se

produzcan fallas en el equipo de trabajo y que sea difícil corregirlas, por lo que las mismas son reiteradas y comprometen los objetivos de cada sector. Tal como mencionan los dueños durante una entrevista, es muy común la falta de compromiso de algunos trabajadores a la hora de realizar las tareas del puesto por lo que las mismas no se concluyen exitosamente.

Es por esto que, en el presente proyecto de intervención, en principio se elaborará el catálogo de puestos que conforman la empresa para luego realizar la descripción de los mismos, con el fin de tener en claro que se pretende de cada trabajador en su oficio y a partir de esto detectar las necesidades de capacitación según las competencias que requiera el puesto. Las descripciones de puestos se llevarán a cabo a partir de observación y entrevistas con los dueños de la pastelería, los líderes de cada sector y con un trabajador de cada sector, teniendo en cuenta los objetivos de la misma y las tareas y habilidades que se requieren para cada puesto de trabajo.

**OBJETIVO GENERAL:** realizar la descripción de los puestos de trabajo que conforman la PyME de la ciudad de Rafaela para detectar necesidades de capacitación.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el diseño de la estructura organizacional definiendo claramente catálogo de puestos y niveles internos.
- Realizar la descripción de los puestos de trabajo que conforman la pastelería para garantizar claridad en la definición de cada rol e incrementar la productividad.
- Detectar necesidades de formación en la empresa para luego realizar un plan de capacitación y de esta manera mejorar el funcionamiento del plantel de trabajo.

## *Capítulo 1: Antecedentes del tema*

### ESTADO DEL ARTE

Las organizaciones son sistemas sociales conformados por 2 o más personas, que comparten intereses, normas y valores, los cuáles se fijan objetivos que responden a un “qué hacer” y que utilizan metodologías de trabajo para lograrlos. Poseen una estructura de divisiones de puestos que enmarca lo que cada integrante debe realizar y todos responden a un fin común que los beneficiará. Existen organizaciones con o sin fines de lucro. Asimismo hay de diversos tamaños, grandes, medianas, pequeñas y micro.

Schlemenson (2013) sostiene que las Pymes son organizaciones de pequeña o mediana envergadura, generalmente creadas por la iniciativa emprendedora de sus fundadores, sobre los cuales recae la titularidad de la misma. Estos desempeñan un rol que modela el sistema y las relaciones interpersonales de la organización, ejerciendo la conducción directa y dando su impronta a la forma de trabajo. Muchas veces, en este tipo de organización, las relaciones personales prevalecen por encima de los roles y las atribuciones de cada posición. La cohesión del grupo de trabajo depende de las influencias propias del liderazgo carismático que de la integración y coordinación de las funciones según una estructura establecida formalmente, en las PyMe esas estructuras explícitas con frecuencia no existen o quedan desdibujadas.

Según la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y de Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación Argentina, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos previamente por dicha entidad. Así también se determina la facturación y cantidad de empleados que debe poseer una organización en Argentina y Mercosur para considerarse Pyme.

Martinez (2013) menciona en su texto que, según la Fundación Observatorio Pyme, en Argentina, las PyME representan una parte importante del entramado productivo nacional. En términos de cantidad de empresas, en el sector industrial existe mayor participación con un 44%, mientras que en el sector de Comercio y Servicios representan el 22% y 26% respectivamente. En los sectores mencionados anteriormente, los trabajadores empleados por las PyME representan el 42% de la masa laboral total en términos formales y en el sector de servicios algo inferior, pero no menos importante (36%).

De acuerdo con una investigación llevada a cabo en Uruguay en el año 2004, se demostró que aún cuando las micro y pequeñas empresas utilizan prácticas de recursos humanos en su gestión, carecen de conocimientos técnicos y no son formalizadas, lo que supone que son fruto de la intuición. Los propietarios no se interesan por las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos, se centran en el ajuste de las características de la persona en relación con los valores y la cultura de la organización, más que en los conocimientos y habilidades. Por esto, la selección del personal se enfoca hacia el ajuste de la persona con la cultura organizacional, que la misma pueda desempeñar nuevas y múltiples tareas y que pueda hacerse cargo de tareas futuras a medida que surjan en la organización. (Mendoza y Hernández, 2008)

Resulta relevante mencionar, como sostienen Camarena y Saavedra (2018), que las prácticas de capital humano en las Pymes son distintas a las de las grandes empresas y tienen escenarios diferentes. En las empresas pequeñas, los recursos limitados y el desconocimiento sobre recursos humanos para generar ventajas competitivas, las deja sin posibilidades de crecimiento y desarrollo. En este tipo de empresa, tienen mayor relevancia otros aspectos tales como producción, finanzas y mercado.

Las pequeñas empresas aplican en menor grado y con menor frecuencia las prácticas profesionales de recursos humanos, en comparación a las grandes empresas. Esto se ve reflejado en prácticas menos formalizadas de reclutamiento, menor formación de sus empleados y menor nivel en evaluación del desempeño. Esta informalización y flexibilidad en las prácticas de recursos humanos se debería a la falta de una visión estratégica del empresario que le permita implementar estrategias de desarrollo del personal. Las mismas, a diferencia de las grandes empresas, comúnmente se usan para monitoreo y control en lugar de propósitos de desarrollo, limitándose de esta manera a aspectos operativos y no estratégicos. (Camarena y Saavedra, 2018)

La realidad demuestra la importancia y valor de las Pymes, pero éstas tienen grandes dificultades, propias de su tamaño reducido. Escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y una alta participación de familiares que impacta en la gestión de la organización. La gestión de las personas les da dificultad a este tipo de organizaciones y usualmente no saben cómo resolverla. Muchas veces, quien dirige la organización se encuentra con falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación por parte de los trabajadores. (Martínez, 2013)

El tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Las empresas grandes invierten en la formación de los trabajadores y tienen mayor capacidad para efectuar una selección rigurosa e intensiva, por lo que sufren una rotación laboral menor y la asignación de tareas a los trabajadores es más óptima. (Mendoza y Hernández, 2008)

Por su tamaño reducido, las Pymes presentan la ventaja de contar con personal en contacto directo y continuo con sus jefes y con los clientes, facilitando el entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio. Esta proximidad lleva a una escasa separación de las tareas, donde todas pueden ser realizadas por un mismo empleado, lo que le daría al mismo un conocimiento integral de la empresa y las necesidades de los clientes, por esto la innovación puede surgir de manera espontánea. (Camarena y Saavedra, 2018)

El reto para las Pymes en materia de recursos humanos es el cambio de una visión mecanicista a una visión dinámica y proactiva. Donde la capacitación no se vea como un gasto ante la alta rotación de personal, sino como una fuente de valor agregado para mejorar el desempeño de la empresa. Esto quiere decir que capacitar a los empleados servirá para ser competitivos y conservar a los mismos. Además, por su tamaño reducido, en las Pymes el nivel de empowerment en los colaboradores es mayor ya que las tareas que realizan no son tan especializadas como en organizaciones de mayor dotación, esto les otorga a los mismo la seguridad de realizar actividades de diversa índole dentro de la organización. (Camarena y Saavedra, 2018)

Teniendo en cuenta la integración de procesos de recursos humanos en Pymes, en principio se hará referencia a la experiencia en Pymes de Europa y de México respectivamente, también se tomará particularmente la experiencia de hoteles considerados Pymes en el rubro del alojamiento en Ecuador y por último, se expondrá la experiencia de las pymes en cuanto a capacitación en la provincia de Guanacaste, Costa Rica.

Camarena y Saavedra (2018) mencionan una revisión de la literatura sobre las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en las Pymes en Europa. Entre los datos obtenidos, sobresale que las mismas están empezando a interpretar cómo contratar, pagar e incluso motivar a los trabajadores. De todas maneras, todavía no existen datos certeros sobre capacitación, gestión del rendimiento, cambio organizacional o relaciones laborales en las pequeñas empresas. Subyacen aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos que las pequeñas empresas aún no tienen claros, como la retención de los empleados y la

integración, interacción y evolución de las prácticas de recursos humanos dentro de la evolución de las organizaciones.

Las autoras también realizaron un análisis utilizando estadística descriptiva para conocer el uso de las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México, la investigación se desarrolló a partir de un cuestionario destinado a 300 empresarios mexicanos, pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios. En cuanto a las empresa encuestadas, el 45% manifestaron ser empresas de tipo familiar mientras que el 55% no lo eran rompiendo el paradigma de considerar familiares a todas las Pymes.

Los datos obtenidos en cuanto a capital humano, plasman que el 45.7% de los empresarios manifestaron que la empresa cuenta con un organigrama escrito e implantado donde está definida claramente las líneas de autoridad y responsabilidad; por el contrario, el 54.3% manifestó no contar con uno, lo cual indica que no tienen definidas las líneas de autoridad y responsabilidad. En cuanto a políticas y manuales de procedimientos escritos de la empresa, conocidos y acatados por todo el personal, el 54,3% de los empresarios manifestaron contar con uno; mientras que el 45% manifestó no contar con políticas ni manuales. Esto puede limitar y confundir el desempeño de los roles dentro de las Pymes, al no contar con políticas de actuación definidas, los empleados están limitados a tomar decisiones y la falta de una descripción de procedimientos, complejiza la realización de las tareas asignadas. (Camarena y Saavedra, 2018)

En cuanto a las prácticas de recursos humanos, el 44% de las empresas manifestaron aplicar el proceso de reclutamiento y selección y en oposición, el 56% que no aplica este proceso. Estas últimas corren riesgo de rotación elevada generando costos de aprendizaje y un ambiente poco atractivo para su productividad. Por otra parte, el 58.4% manifestaron capacitar a su personal, mientras que el 41.6% no realiza dicho proceso, dejando a la empresa en desventaja ya que al no elevar el rendimiento del personal, no se mantiene competitiva en el mercado. Solamente el 37% de las empresas cuenta con programas de promoción de personal y el 63% no cuentan con el mismo, lo que puede afectar la motivación de los trabajadores y su identificación con la empresa. El 58% cuenta con programas de sueldos y salarios, mientras que el 42% no los tienen, quedando estas empresas en riesgo de caer en inconsistencias, al no contar con un análisis de las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo y no conocer la retribución de los empleados en otras empresas. (Camarena y Saavedra, 2018)

López Fernández et al. (2018) mencionan que el desarrollo del turismo en Ecuador sitúa la gestión de los recursos humanos como un aspecto estratégico, ya que se reconoce la baja calidad del servicio turístico en los distintos destinos y establecimientos del país. En tal sentido, se encuentra como necesidad impostergable el desarrollo de capacidades de los recursos humanos para el turismo sostenible, que plantea entre sus objetivos, mejorar la competitividad y sostenibilidad del turismo comunitario a través de la consolidación de sus capacidades técnicas, operacionales y de gestión.

López Fernández et al. (2018), manifiestan que existe poca formalización de las prácticas de recursos humanos en los hoteles considerados Pymes de alojamiento, corroborándose con un estudio previo que en el 74% de las instalaciones no existe un área específica dedicada a su gestión, por lo que gran parte de los procesos se desarrollan de manera empírica. Esto, en parte, se supone consecuencia del tipo de estructura de la organización, ya que no siempre se sitúa la gestión de recursos humanos en una perspectiva estratégica.

En los sitios de alojamiento, el 67% no aplica prácticas de selección de personal. Es decir, no existen políticas claras, ni procedimientos con criterios específicos para la selección de empleados, generalmente se procesan candidatos internos; esto sucede principalmente en hostales y hosterías. Al respecto los directivos alegan que este es un proceso que puede implicar una inversión importante de recursos y muchas veces las limitaciones económicas, financieras y hasta de tiempo, no permiten aplicar búsqueda externa de candidatos y técnicas adecuadas para una buena selección.

En cuanto a prácticas de formación y desarrollo, el 64% de las instalaciones no las aplica. Los empleados simplemente cuentan con un plan de entrenamiento personalizado que responde a las exigencias del puesto y de la organización. Esto disminuye el impacto de la formación y no se proyecta adecuadamente el crecimiento profesional, lo que compromete obtener ventajas competitivas.

Bermúdez, L. (2014) realizó una investigación de tipo descriptivo en Guanacaste, Costa Rica con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación que presentan las pymes. En ella primeramente se partió de la aplicación de una encuesta de 16 ítems a una muestra de 120 microempresas.

Se les consultó a los empresarios si tienen conocimientos sobre los procesos de control interno de la pyme para procurar el logro de los objetivos empresariales y las respuestas a

esta pregunta, entre “no sabe” y “no responde”, suman 75% del total de consultados. En cuanto al dictado de capacitaciones dentro de las pymes, el 52% respondieron positivamente, mientras que 48% dijeron que nunca han recibido ningún tipo de capacitación. La prioridad de capacitación que presentan las pymes en la provincia de Guanacaste son administrativa, financiera, tributaria, legal y técnica. Según estos resultados, las pymes siguen apostando por tener acceso a capacitaciones prioritariamente en el área administrativa.

A partir de las experiencias tomadas con anterioridad, se puede evidenciar la escasa presencia e implementación de procesos de recursos humanos en las Pymes, de manera generalizada. Es decir, la decisión de no incluir procesos de recursos humanos en Pymes no depende de características particulares como su ubicación geográfica o el rubro de la misma, sino que sucede en todas. Es de suma importancia entender que las Pymes contribuyen significativamente en los niveles de empleabilidad, por esto resulta trascendente la gestión de personas dentro de estas organizaciones. En la actualidad, esta no gestión de su capital humano, no les permite ser competitivas en el mercado y no tienen la posibilidad de atraer y retener talento, por lo que transcurren día a día con un futuro incierto.

### ***2.1- Importancia del área de capital humano en las empresas***

La gestión de recursos humanos no ha sido siempre considerada de igual modo en las organizaciones, sino que ha ganado en centralidad y relevancia estratégica a medida que han pasado los años. La cuestión sería relevante, ya que en función de cuál ha sido el papel desempeñado en las organizaciones por la función de recursos humanos, la manera de evaluar su impacto o de aproximarse a su contribución al global de la organización también han sido diferentes. (Cabrales et al., 2018)

Los autores hacen especial alusión a la dirección estratégica de recursos humanos, la cual se puede entender como una nueva fase en la evolución de la gestión de personal que implica un enfoque proactivo en su relación con la estrategia empresarial. Es a partir de este actualizado enfoque proactivo, que se necesita de una integración plena de la dirección de recursos humanos en todo el proceso de dirección estratégica, para conseguir ventaja competitiva.

A pesar de la importancia que tiene este enfoque estratégico de gestionar al personal y el impacto positivo que tiene el mismo sobre los resultados organizacionales, la realidad es que muy pocas empresas tienen definida e implementada una dirección estratégica de recursos humanos. La aplicación de la dirección de recursos humanos es fundamental para mejorar la competitividad de las empresas.

Como sostiene Cabrales et al. 2018, el recurso humano puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa y generar rentas superiores a los competidores. Esta visión del capital humano modifica la concepción mantenida durante muchos años, que consideraba a los trabajadores como un simple coste que debía ser minimizado o evitado. Si el capital humano realmente desarrolla ventajas sostenibles, los costes que implica se pueden ver como una inversión.

El área de recursos humanos tiene la responsabilidad de dirigir los procesos internos y externos que afectan a las personas de una organización de acuerdo con los planes y objetivos de la compañía. Se puede afirmar que la evolución del área estuvo ligada a la realidad sociolaboral de cada empresa dentro de un entorno geográfico determinado. La situación del mercado de trabajo y el marco jurídico que marca las condiciones laborales han definido las principales características del funcionamiento de esta área dentro de las organizaciones. (Rubió, 2016)

Para aproximarse a la función del área de recursos humanos, Rubió (2016) plantea analizar las tareas y servicios que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo. La evolución histórica plasma tres grandes etapas y en la actualidad, las nuevas tecnologías marcan el inicio de una nueva era.

Primitivamente hace referencia a lo meramente administrativo, donde no se contempla la función como tal. El área se encarga de la administración general, cubriendo necesidades básicas. Tareas primarias, como generar las nóminas, contratar a los trabajadores, pagar la seguridad social, controlar el ausentismo, etc.

Luego, con el crecimiento y la complejidad de las organizaciones, surge la etapa de la gestión, que incorpora nuevas actividades que obligan a la división funcional y a la segmentación de las actividades. Por el aumento de la normativa laboral y su especialización dentro del mundo jurídico, las tareas relacionadas con las personas pasaron a ser responsabilidad de profesionales cualificados.

En la actualidad, aparece la etapa de desarrollo y consolidación, por la necesidad de mejorar la eficacia de los recursos humanos en los procesos industriales en un contexto de crecimiento general y la sociedad de consumo. Además, la consolidación de los sindicatos y los avances sociales requieren para el empresario profesionales preparados para atender las nuevas realidades.

Cada empresa, a través de su propia experiencia, va evidenciando el valor de las personas y fortalecen su gestión. Es por esto que la dirección general apuesta por la evolución y el desarrollo del factor humano que se va transformando con los cambios que surgen en la sociedad. Se abre una nueva era, en la que se combinan dos grandes motores de desarrollo: la competencia en los mercados globalizados y el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías de la información, que provocan una revolución en el ámbito de las personas.

El área de recursos humanos, como generadora de ventajas competitivas para la empresa se da cuando crea y desarrolla competencias, conocimientos y actitudes para sus empleados que los competidores no disponen, que el mercado reconoce y premia aumentando sus ventas. Para esto, la actitud y compromiso de los trabajadores son imprescindibles y disponer de talento dentro de la organización. Por eso es necesario atraer a los mejores profesionales con políticas específicas de captación y conservación del potencial humano. (Rubio, 2016)

En la actualidad las prácticas que más predominan en el área de recursos humanos son la captación y retención del talento, formación y desarrollo profesional, la negociación laboral, enriquecimiento de los puestos, trabajo en grupo, prevención de riesgos, programas de flexibilidad, conciliación familiar, motivación y compromiso de los trabajadores, estudios de clima y cultura organizacional y fomento del liderazgo.

Las estrategias de las empresas marcan el futuro de la organización y los negocios, lo que quiere alcanzarse y como se pretende conseguir. Las organizaciones tratan de aprovechar las oportunidades que se generan por los desequilibrios a través de la formulación de estrategias, mediante las cuales mejoran su posición competitiva. En otras ocasiones, hacen frente a las amenazas identificadas con los medios necesarios, sin que su competitividad se vea afectada. En ambos casos requieren estrategias cuya formulación e implantación deben tener en consideración los recursos humanos disponibles y necesarios. (Cabrales et al., 2018)

Son los recursos humanos los que dotan a las organizaciones de las capacidades y competencias necesarias para conseguir mantener o mejorar la posición competitiva en los mercados. Las empresas actúan ante sus clientes, proveedores y competidores a través de sus recursos humanos. Por tanto, es muy importante que las organizaciones incorporen en su proceso de elaboración de las estrategias el componente humano. (Cabrales et al., 2018, p.82)

Pensando en la humanización de los trabajadores y que son los activos que hay que medir, evaluar y desarrollar desde el área de capital humano, Haro García (2017) hace referencia al término de “recursos humanos” para pasar al concepto de “capital humano” ya que los mismos son el activo más importante y se debe compensarlos y desarrollarlos. Da cuenta de que el “recurso” es algo disponible a lo que se puede recurrir cuando sea necesario, es perecedero, se consume y se gasta. En cambio, con la palabra “capital” se refiere a la persona como un bien valioso, algo que pierde o gana valor en función de lo que se invierta en ella, que se puede revalorizar con el tiempo.

## ***2.2- Estructura Organizacional***

La estructura relacional de los puestos de trabajo y de las funciones que se han de desempeñar en los mismos, se define a través del organigrama, que es una representación gráfica que visualiza rápidamente las relaciones formales dentro de la estructura de la organización. Para actualizar y renovar las políticas de la empresa es necesario un control de

todo lo que concierne al organigrama, a los puestos de trabajos y a los empleados que ocupan los mismos. Estos dos elementos han de ser considerados los componentes esenciales de la estructura organizativa de la empresa. De la interrelación de trabajo que se produzca entre ambos se podrán determinar, integrar y reestructurar las diferentes tareas y actividades a desempeñar. (Rubió, 2016)

En general, como mencionan Machado y Rodríguez (2020), las estructuras organizacionales se diseñan teniendo en cuenta algunos principios universales que sirven de guía. Los principios son los siguientes:

- Principio de autoridad y jerarquía: existen distintos niveles de autoridad ordenados de forma jerárquica, según el nivel de control o responsabilidad dentro de la organización.
- Principio de unidad de dirección: debe haber una misma dirección encargada de definir los objetivos generales y las estrategias para conseguirlos.
- Principio de unidad de mando: cada trabajador debe tener un solo superior directo.
- Principio de delegación: una persona con autoridad delega a otro individuo determinadas funciones, sin estar exento de la responsabilidad de esas funciones.
- Principio de descentralización: delegar la autoridad a otra persona para que tome decisiones.
- Principio de división del trabajo y especialización: convertir a las personas que desempeñan una tarea expertos en la misma. Es decir, una actividad se divide en distintas tareas que se asignan a diferentes personas para que se desarrollen de manera más correcta.
- Principio de departamentalización o divisionalización: agrupar diferentes áreas de trabajo para organizar las relaciones que existen en cada uno de ellos, tanto en línea como en staff, relacionadas con una misma actividad.
- Principio de coordinación: crear un nivel de coordinación entre las áreas funcionales de un mismo nivel jerárquico o entre personas que pertenecen a distinto nivel pero que están relacionadas.
- Principio de motivación y participación: motivar a las personas que trabajan en la organización y fomentar la participación aumentando la contribución y el compromiso de los trabajadores a la empresa.

- Principio de comunicación: los distintos grados de comunicación de la empresa son: descendente, del superior al subordinado; horizontal, de superior a superior o de subordinado a subordinado; y ascendente, de subordinado a superior.

A su vez, Machado y Rodríguez (2020) hacen alusión a que la estructura organizacional se compone de diferentes niveles, los cuales determinan las jerarquías dentro de la organización. Estos niveles son:

- Estructura jerárquica: un jefe posee la autoridad sobre los empleados, esto garantiza la correcta gestión de la autoridad y evita confusiones en las responsabilidades.
- Estructura funcional: los trabajadores pueden recibir órdenes de varias autoridades y asumir diferentes funciones. En este caso, la unidad de mando se rompe y no se facilita la coordinación dentro de la empresa.
- Estructura staff y lineal: existen dos unidades.

Unidades de línea: se desarrollan actividades típicas de la entidad, integran la organización siguiendo el principio de unidad de mando. Cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe.

Unidades staff: las personas, generalmente expertos, que lo conforman sugieren soluciones a los problemas, pero no toman decisiones.

- Estructura por objetivos: los jefes de departamento desempeñan sus objetivos y asumen la responsabilidad de los resultados que se obtengan. Es una estructura autónoma.

Machado y Rodríguez (2020) señalan que las empresas están divididas en áreas para la correcta realización de sus tareas y conseguir sus objetivos, es por esto que se coordinan tareas o funciones dentro de las mismas. Todas las áreas de la empresa se relacionan y agrupan a personas que comparten objetivos y funciones. Estas áreas establecen una serie de relaciones:

Relaciones de autoridad: los departamentos pertenecen a niveles jerárquicos diferentes dentro de la estructura de la organización, por lo que se establecen relaciones de autoridad de los que se encuentran en un nivel superior hacia los de nivel inferior. Por tanto, se crean relaciones no funcionales entre los departamentos.

Relaciones del mismo nivel jerárquico: relaciones entre áreas de un mismo nivel jerárquico. Reciben el nombre de relaciones funcionales y pueden ser: relaciones de información, los

departamentos manejan información que puede ser importante para otro en el desarrollo de sus actividades, por tanto, se intercambian información; relaciones de coordinación, entre las áreas debe existir organización para conseguir los objetivos organizacionales, por eso son necesarias reuniones periódicas interdepartamentales donde se controlan y fijan objetivos comunes de la empresa; y relaciones de decisión, si varias áreas están involucradas en la misma toma de decisiones, deben coordinarse para que el proceso se realice correctamente.

Machado y Rodríguez (2020) sugieren que para la creación, asignación de actividades y estructuración de los departamentos de la empresa, se determinan una serie de criterios según los procesos productivos y las funciones de los mismos, los clientes, las zonas geográficas y los productos y servicios que se comercialicen.

De todos modos, tal como sostienen Ocampo Ulloa et al (2019), es necesario denotar que los gerentes son los responsables de bosquejar la estructura que se empleará dentro de la organización, debido a que mediante la misma se va a determinar que tareas deberán hacerse, quién las debe de ejecutar, cómo se llevará a cabo la división del trabajo y donde se toman las decisiones. En este sentido cabe recalcar que la estructura que se diseñe en la empresa tiene una mayor influencia en el comportamiento de los individuos que desempeñan sus labores en la misma.

El organigrama es un esquema de la organización de una empresa, resulta un diferenciador respecto a la competencia, por eso es importante que se delimite bien su estructura. El mismo consiste en representar gráficamente la estructura organizacional de la empresa, a través del cual se establecen los niveles y departamentos que conforman a la misma. Se representa con figuras geométricas que representan un área o departamento enlazadas por líneas. (Machado y Rodríguez, 2020)

Dentro de la empresa, el organigrama es necesario para que se puedan desarrollar las actividades eficientemente. Por esto, es sumamente importante que los miembros de la organización conozcan cómo se estructura jerárquicamente la misma y las funciones que realiza cada departamento. El organigrama tiene como objetivo construir diferentes áreas en la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos, distinguir las distintas funciones o responsabilidades de cada área, desempeñar un papel informativo para los trabajadores, representar la división de trabajo y mostrar los diferentes puestos existentes y la relación entre ellos. (Machado y Rodríguez, 2020)

Es trascendente mencionar el planteamiento de Ocampo Ulloa et al (2019), donde dan cuenta de que el talento humano forma parte esencial para que la organización tenga una notable ventaja frente a la competencia, es en efecto a esto que se debe prestar mayor atención a cómo ellos reaccionan ante las estructuras que implementan y es necesario que dichas dimensiones sean flexibles para adaptarse a cualquier cambio con facilidad.

### **2.3- Puestos**

Un puesto de trabajo aglutina un conjunto de actividades profesionales que se relacionan, por un lado, con los instrumentos de trabajo, las tecnologías y los procedimientos formales; y por el otro, con el equipo de personas que integran la organización, independientemente de los niveles que estos puedan ocupar dentro de la misma. Esto quiere decir que la actividad que se desempeña en un puesto de trabajo es la consecuencia de una suma de interacciones. (Rubió, 2016)

Un puesto de trabajo es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, ya sea a tiempo completo o parcial, definitivo o temporal. Todo puesto de trabajo tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional. (Ramírez y Tejada, 2019, p.23)

Los puestos de trabajo son la consecuencia operativa de un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos estratégicos y que se alcanzan a través de la realización de las tareas específicas. De acuerdo con las tareas a realizar y el volumen de trabajo se describe el perfil de puesto, que dará la medida profesional para la contratación de la persona adecuada. (Rubió, 2016)

Ramírez y Tejada (2019) mencionan que los puestos no existen por azar. Su diseño, proyección, definición y establecimiento responde a una racionalidad y búsqueda de eficiencia de la organización, la cual los utiliza como medios para asignar y aprovechar sus recursos humanos con el fin de alcanzar objetivos organizacionales a partir de estrategias. Para los trabajadores, los puestos representan los medios para desempeñar sus tareas y alcanzar sus objetivos individuales.

A partir del diseño de los puestos se determinan tareas, responsabilidades y autoridad de los mismos. Es de gran importancia para los trabajadores ya que puede impactar en su desempeño y en la eficacia de sus acciones. Pueden proveer ingresos, elevar la autoestima,

favorecer la relación interpersonal y generar experiencias significativas o ser fuente de tensión, daño físico y mental. (Torres y Jaramillo, 2014)

Segun Ramírez y Tejada (2019) los componentes del puesto son:

Elemento: puede incluir el inicio, la realización y la terminación del trabajo. Los elementos son las unidades individuales más pequeñas de un trabajo físico y mental, identificable y definible, con el que se provoca un resultado.

Tarea: serie coordinada de elementos que sirven para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse.

Actividad: conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un empleado.

Deber u obligación: actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.

Responsabilidad: deberes que identifican y describen el propósito de un puesto.

Resultado: producto esperado por la organización del desempeño del trabajo, con un propósito definido.

Condiciones de trabajo: circunstancias y condiciones en que se realiza el cargo.

Aprobaciones o validaciones: el grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto es fundamental, por esto es frecuente que el documento final lleve la aprobación o validación de las personas que han participado en su elaboración.

Para poder funcionar, los puestos deben involucrar a las personas a la hora de definir responsabilidades y métodos para desempeñar las tareas, crear un ambiente de cooperación, fomentar la iniciativa de que las personas tomen decisiones y pongan en uso sus conocimientos y habilidades, pedir la opinión de las personas para diseñar soluciones cuando surgen problemas, mantener el buen ánimo y la confianza del equipo. (Ramírez y Tejada, 2019)

Además, Torres y Jaramillo (2014), mencionan que el diseño de puestos registra distintos enfoques para su creación, los mismos son:

Enriquecimiento del trabajo: tiene como función hacer que los puestos sean interesantes para mayor motivación y satisfacción de los empleados. Se genera ofreciendo autonomía, variedad, retroalimentación y significación. Se da una adecuación permanente del cargo al crecimiento profesional del ocupante, aumentando responsabilidades, objetivos y desafíos del puesto.

Simplificación del trabajo: las actividades se dividen en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Esto puede significar eficiente en entornos estables, pero no en entornos cambiantes donde los consumidores demandan productos personalizados de calidad. Puede llevar a altos niveles de rotación por la monotonía de los cargos y a la consecuente baja de motivación y satisfacción.

Ampliación y rotación del trabajo: se vuelve a diseñar puestos rutinarios y repetitivos. La ampliación aumenta las tareas y obligaciones de un cargo, lo que permite incrementar la satisfacción por la reducción de la monotonía. Su implementación conlleva a capacitar a los empleados para desempeñar diversas tareas que requieren muchas habilidades. Con la rotación los trabajadores alternan puestos o tareas bien definidas, sin interrumpir el flujo de la operación para reducir el fastidio y elevar la motivación.

Diseño del trabajo en función de los equipos: el trabajo se diseña para los equipos de tal forma que ellos realicen una tarea completa, los miembros deciden cómo realizar la operación. Este diseño se ajusta mejor en estructuras organizacionales planas y flexibles.

#### ***2.4- Descripción de Puestos***

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. Es un documento que tiene la información en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales. Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución del mismo. (Ramírez y Tejada, 2019)

La descripción de puestos contribuye al orden, permite que cada trabajador tenga en claro sus funciones y responsabilidades e impacta positivamente en los procesos de gestión de las personas. Es el insumo básico para que las organizaciones puedan desarrollar procesos de selección, capacitación, desarrollo y desempeño. Esta herramienta le otorga formalidad a la

organización y contribuye a que las personas sepan que se espera de ellas y cómo conducirse en el desempeño del puesto. (Martinez, 2013)

Una organización necesita mejorar la descripción de sus puestos cuando los empleados de la misma no saben exactamente qué se espera de ellos, cuando hay conflictos frecuentes por no saber quién hace cada tarea, cuando los salarios son inequitativos, cuando hay responsabilidades abiertas duplicando los esfuerzos, cuando se registran problemas en los procesos de selección, contratación o entrenamiento, y cuando hay demora en la prestación de servicios. (Torres y Jaramillo, 2014)

El formulario de la descripción de puestos presenta dos tipos de componentes: los referidos estrechamente al puesto de trabajo y los referidos al empleado. La forma en que esté redactado el formulario debe permitir a cualquier persona pueda entender de manera completa e instantánea su contenido. (Arrieta y Herrera, 1999)

Martinez (2013) especifica que la descripción de puestos contiene los siguientes elementos:

1. Datos generales:

a. Fecha del relevamiento, quien releva, quien provee la información, quien la revisó y aprobó.

b. Nombre del puesto, gerencia al que pertenece, ubicación dentro del organigrama de su área.

c. Horarios y días de trabajo, ubicación geográfica, si debe conducir vehículos, si debe viajar.

d. Objetivos general del puesto: implica tener definido el objetivo o la razón de ser del puesto para dejar en claro cuál es el aporte de esta posición a la organización. Contribuye a que la persona dimensione su puesto y le encuentre sentido a las funciones que desempeñará.

e. Responsabilidades: definir de qué se hará cargo esta persona, sobre qué tiene que responder. Esto contribuye a que no haya responsabilidades múltiples sobre un tema o no exista ningún responsable. Fija límites y marca obligaciones.

f. Funciones: se agrupan varias tareas, permite mantener actualizado el perfil de puesto ya que ante cada cambio de tarea habría que actualizar el puesto y eso se vuelve en una tarea muy engorrosa.

g. Personas / puestos con los que se relaciona: con quienes tendrá contacto de manera fluida. Pueden ser clientes, proveedores, organizaciones, otras áreas o puestos de la organización. Asimismo se aclara que tipo de relación se tendrá y para qué.

h. Toma de decisiones: esto permite aclarar el grado de autonomía que poseerá la persona. Los puestos operativos están más estructurados y tienen una toma de decisión casi nula, ya que está todo estipulado o deben consultar cuando algo no está definido. Los puestos gerenciales o jefaturas requieren mayor toma de decisiones porque son menos estructurados.

2. Requerimientos del puesto: debe existir una justificación para cada requisito que contenga el perfil, ya que de lo contrario podría considerarse discriminatorio.

a. Edad mínima y máxima: ¿se justifica por algún motivo incluir una edad mínima y una máxima? ¿Hay algún impedimento? Puede pasar que se necesite una experiencia de varios años o estudios formales, lo que aumentaría la edad mínima.

b. Género (varón/mujer): principalmente en trabajos de fuerza, donde se debe hacer esfuerzos físicos que está comprobado que difícilmente puedan ser realizados por mujeres.

c. Formación: algunas funciones específicas requieren conocimientos particulares, puede ser formación de distintos niveles educativos, dependiendo de lo que las funciones requieran.

d. Experiencia: hay puestos para los que la organización puede definir que el ocupante debe poseer experiencia previa, basado en que para un desempeño acorde es necesario poseerla.

e. Competencias técnicas: conocimientos que una persona debe poseer para desempeñarse exitosamente. Este tipo de competencias pueden ser adquiridas, dependiendo la competencia será la dificultad de adquirir los conocimientos. Es potestad de la organización determinar si invertirá el tiempo y el dinero en la formación de la persona o buscará alguien con la competencia desarrollada.

f. Competencias comportamentales: establecen la conducta que tiene que tener la persona, cómo se deben hacer las cosas. Estas competencias son complejas de adquirir, ya que implican la modificación o adquisición de comportamientos. En un proceso de selección se evalúa atentamente si la persona posee o no este tipo de competencias.

Los métodos que menciona Rubió (2016) para realizar la descripción de puestos son los siguientes, cabe señalar que no existe un método mejor o peor que otro, sino que cada uno se adaptará mejor teniendo en cuenta las circunstancias del puesto y el tipo de empresa.

- Observación directa: se observa al empleado y se registra las tareas y actividades que realiza.
- Cuestionarios: el empleado rellena un cuestionario recogiendo la descripción del puesto, que posteriormente será revisado y complementado por una entrevista personal con el superior jerárquico.
- Entrevistas: se obtiene la información de los puestos mediante una entrevista que sigue un cuestionario estructurado.
- Diario de actividades: registro diario y sistemático de actividades, especificando el tiempo que se dedica a cada una.
- Incidentes críticos: se observan y determinan las actividades que suponen consecuencias positivas para el resultado del desempeño del puesto.
- Mixtos: en general los métodos se combinan según sea el puesto que se ha de analizar.

Una vez redactada la descripción por parte del analista, la misma debe ser revisada por el titular del puesto y aprobada al menos por el supervisor inmediato, para luego ser sometida a consideración del directivo. En esta fase el analista tiene que actuar como tal y no interpelar a la subjetividad. (Arrieta y Herrera, 1999)

Dado que la descripción se centra en las funciones y sus resultados es necesario hacerle revisiones cuando se presenten cambios importantes como reorganizaciones departamentales, nuevos puestos y combinaciones con otros. Es de gran importancia actualizar las descripciones de puestos, ya que los cambios en los mismos asumen muchas formas y suceden por variedad de razones, pueden ser abruptos o graduales. Esto requiere una acción rápida para no perder efectividad como herramienta administrativa. (Arrieta y Herrera, 1999)

## ***2.5- Capacitación***

Capacitación: Implica todo un proceso, en el que se llevan a cabo actividades de manera sistemática, ordenada y estratégicamente planificadas que al ser continuas y permanentes en los individuos tienen como objetivo principal proporcionar el

conocimiento necesario para desempeñar una labor, permitiéndole al capacitado desarrollar y enfocar sus habilidades al puesto que ostenta. De este modo la capacitación es una herramienta que ayuda al individuo a cumplir con sus responsabilidades laborales de manera efectiva y oportuna. (Hernández, 2018, p.78)

La necesidad de disponer del capital humano con conocimiento que posibilite el desarrollo de la estrategia organizacional, hace que su inversión se convierta en una decisión de gran importancia. Cuanto mayor sea la necesidad de un capital humano específico, mayor es la necesidad de su inversión. Tres estrategias de actuación, no excluyentes, pueden plantearse las organizaciones a la hora de su inversión en conocimiento. (Cabrales et al., 2018)

En principio, se puede optar por comprar conocimiento lo cual requiere que el mismo se encuentre en el mercado y que la empresa tenga recursos económicos para su adquisición. Cuanto mayor sea la especificidad del conocimiento, mayor será la dificultad de encontrarlo y más alto su coste. El planteamiento de una estrategia puede estar condicionado por la incorporación o no de dicho conocimiento. El factor tiempo también es fundamental en este caso, ya que se puede optar por «comprar» sobre «fabricar». Otra posibilidad es fabricar internamente conocimiento. Desarrollar y transformar, mediante la formación y la experimentación, el conocimiento existente hasta alcanzar el deseado. Se pone en práctica generalmente cuando no hay conocimiento necesario en el mercado, se carece de recursos económicos para la compra o no hay tiempo necesario. Por último, se puede contratar temporalmente conocimiento, esto surge cuando el mismo está vinculado a un uso temporal, que no interesa comprar o fabricar. (Cabrales et al., 2018)

El valor de la empresa puede deteriorarse si el capital humano es gestionado incorrectamente. Las empresas están dispuestas a invertir millones en máquinas que con el tiempo se deprecian y sin embargo se muestran reacias a hacer una inversión equivalente en personal, que se aprecia con el tiempo. (Haro García, 2017)

La capacitación es una herramienta que el administrador de personal utiliza para el desarrollo de su capital humano, el cual puede verse reflejado en los resultados de la empresa. Al ser capacitado, el personal es capaz de desarrollarse profesionalmente atendiendo a necesidades de trabajo. La misma, es crucial en el desarrollo organizacional y el éxito, resulta fructífera para los empleadores y empleados de una organización, ya que los mismos serán más eficientes y productivos si están bien entrenados. Los beneficios de la capacitación en forma

continua ayudan a la cohesión del equipo, la creación de una mentalidad común y un vocabulario compartido. (Hernández, 2018)

Saavedra y Duque (2024) mencionan que la empresa deberá diseñar planes de formación tanto a corto como a medio y largo plazo. El objetivo de los mismos es que los trabajadores mejoren sus competencias, adquieran nuevas habilidades y actualicen sus conocimientos acerca de un ámbito concreto. Estos planes se basarán en las necesidades de formación de cada persona, que son detectadas en la evaluación del desempeño y en el día a día de la empresa.



Fuente: Hernandez, 2018.

Se necesita capacitación cuando se ejecuta el ingreso de un nuevo trabajador a la empresa, cuando el nivel actual de desempeño laboral difiere del nivel esperado, cuando se renuevan los procesos de trabajo, cuando surgen dificultades con la producción o con el personal.

Cuando una persona ingresa a la organización, la primera actividad formativa que recibe es la “inducción”. Es un proceso que puede durar semanas y dependerá de la complejidad del puesto a cubrir. La inducción puede incluir los siguientes puntos: presentación de la organización, conocimiento del perfil de puesto y competencias requeridas por el mismo, por último, la formación específica para desempeñarse en el puesto. (Martínez, 2013)

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se realiza el plan de la misma donde se definen objetivos, presupuesto, tiempo disponible, participantes y actividades a desarrollar, para su próxima implementación, de la cual surge la instrucción y aprendizaje. Al finalizar el

proceso de capacitación, se realiza una evaluación de la misma para poder determinar si la formación fue eficaz, es decir, si las personas aprendieron.

La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. El capital intelectual es un recurso clave para el éxito de la organización, es por esto, que su creación, acumulación y gestión debe ser la principal preocupación de la empresa. (Cabral et al., 2018, p.67)

Hernandez (2018) menciona que la capacitación mejora el nivel de habilidades de los trabajadores, proporciona sentido de satisfacción, aumenta el compromiso del empleador con su trabajo y su organización. Además, una mejor comprensión del empleo reduce accidentes de trabajo.

#### ***2.6- Limitaciones en la implementación de procesos de capital humano en pymes***

Las pequeñas y medianas empresas ven limitado su crecimiento debido a que realizan sus funciones de manera poco innovadora. Esto se debe a una cultura de trabajo en la que los colaboradores efectúan sus actividades como las han desarrollado con anterioridad sin analizar si es la mejor forma para hacerlas. Es por esto que, generalmente, los trabajadores manifiestan escaso compromiso con la organización, realizan sus funciones con conformismo a cambio de una retribución. Además, no participan ni se involucran en los procesos de operación para sugerir cambios en las decisiones, en los procesos y en los resultados, que contribuyan a mejorar a la organización. (Manríquez et al., 2010)

Las descripciones colaborador y capital humano llevan explícitos dos compromisos: primero, creer firmemente que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa, sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y, segundo, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la organización. (Manríquez et al., 2010, p.105)

En las pequeñas empresas, las actividades y procesos están centralizados. Una misma persona, generalmente el propietario, es quien lleva a cabo funciones de las áreas de

producción, de compras y de ventas, sin darle atención a las prácticas de gestión de recursos humanos. (Mendoza y Hernández, 2008)

Las pequeñas empresas no siempre cuentan con un departamento o área de recursos humanos en su estructura organizacional. Su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de recursos humanos, ya que de ello depende el éxito o fracaso de las mismas. La mayoría de estas empresas da mayor prioridad a finanzas, mercadotecnia y planeación. Se ha demostrado que la antigüedad constituye una variable influyente en la consideración de un departamento de recursos humanos, siendo las empresas maduras quienes cuentan con mayor frecuencia con este departamento. (Mendoza y Hernández, 2008)

El problema radica en que las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas, consideran el diseño de puestos como una simple lista o enumeración de tareas, actividades o funciones que deben ser cumplidas y no como una fuente de satisfacción para las personas. El desafío actual es considerarlo como un proceso dinámico y continuo, que bien estructurado y alineado con la estrategia de la empresa puede producir bienestar y mejorar la calidad de vida de las personas que la conforman. Además, a partir del mismo se pueden identificar necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos que frustran en el lugar de trabajo. (Torres y Jaramillo, 2014)

En las pequeñas empresas muchas veces se aplican búsquedas internas, con anuncios dentro de la empresa o recomendación de otros empleados, sin utilizar medios externos lo que informaliza aún más los procesos. Al predominar el reclutamiento interno (informal) sobre el externo, una de cada tres personas recomendadas posee habilidades mínimas para desempeñar el puesto y el resto permanece poco tiempo en la empresa o tiene malos hábitos. La resistencia de los directivos a formar a sus empleados se debe al temor de que los mismos se vayan a empresas de la competencia o que puedan crear sus propios negocios. Muchas veces, la formación no es considerada como una inversión, debido a que no sería visible el mayor rendimiento de los trabajadores que supuestamente fomentaría la formación. (Mendoza y Hernández, 2008)

Aunque se piensa que en una empresa de tamaño pequeño la gestión de personal se reduce a la realización de los trámites administrativos necesarios para cumplir con la legislación, es en este tipo de empresas donde se debería dedicar más medios a la gestión de recursos humanos, porque la sostenibilidad de una pyme puede depender

de la capacidad y talento de las personas contratadas. (Saavedra & Duque, 2024, p.198)

Tal como sostienen Saavedra y Duque (2024), al personal se lo denomina “capital humano” debido a que es el valor de las habilidades, destrezas y conocimientos de las personas de la empresa y que cuanto más se invierta en él, mayor será la productividad de la empresa.

La gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas es una necesidad, los pequeños empresarios no son conscientes de la importancia que tiene la aplicación de prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados. Es necesario contar con indicadores que midan la eficiencia de los recursos humanos en las pequeñas empresas ya que el capital humano se puede estar desaprovechando.

## *Capítulo 3: Metodología*

### ***3.1- Diseño y estrategia***

El proyecto de intervención es realizar la descripción de puestos que conforman la pastelería para la implementación de capacitaciones adecuadas según las necesidades que se detecten en cada uno. La descripción de puestos se realizará a partir de entrevistas con trabajadores que ocupen los mismos para obtener información de las tareas que realizan durante su jornada laboral. Luego de esto se propondrán capacitaciones pertinentes, identificando falencias a la hora de desempeñarse en los puestos. Lo que se espera lograr con el presente proyecto es que la persona que ocupa un determinado puesto pueda realizar las tareas del mismo sin inconvenientes y de manera eficiente.

### ***3.2- Sujetos o población en estudio***

La población objetivo del presente proyecto de intervención son todos los trabajadores que conforman la pastelería, incluyendo a sus dueños/fundadores.

### ***3.3- Marco temporal y espacial***

El proyecto de intervención propuesto se desarrolla en una empresa del rubro gastronómico, dedicada específicamente a la pastelería, la cual se radica en la ciudad de Rafaela. El plazo para llevar a cabo dicho proyecto tiene un lapso de tiempo de aproximadamente 9 meses, abarcando los meses de marzo hasta noviembre inclusive del año 2024.

### ***3.4- Aspectos éticos***

Previo a la recolección de datos, se obtiene consentimiento de los sujetos involucrados protegiendo su privacidad y confidencialidad, teniendo en cuenta que la información recolectada es meramente de uso académico, además de dejar en claro quién tiene acceso a la misma y cómo va a publicarse.

### ***3.5- Procedimientos y técnicas para recolectar información***

El instrumento principal destinado a la recolección de datos para el presente proyecto de intervención son entrevistas semiestructuradas, que se llevarán a cabo con los dueños/fundadores de la pastelería, los líderes de cada sector y con un empleado de cada área. Las mismas se realizan en los puestos de trabajo, lo que va a permitir incorporar información a partir de la observación. Las preguntas de las entrevistas son relacionadas al puesto de trabajo que ocupa el entrevistado, qué tareas realiza en él, con qué frecuencia, si tiene o no subordinados, sus responsabilidades y algunas preguntas abiertas relacionadas a los procesos

propios de capital humano que implementa o no la empresa. Mientras se realicen las mismas se dará el espacio para la improvisación o comentarios adicionales sobre lo que se estuvo conversando, lo cual podría ser oportuno permitiendo ampliar el diagnóstico.

En la entrevista con los dueños hubo preguntas diferenciadas de manera adicional, las mismas eran relacionadas al funcionamiento de la empresa desde sus comienzos hasta la actualidad, como resuelven sus inconvenientes y/o debilidades para seguir emergiendo en el mercado y mantener firme su equipo de trabajo.

## Capítulo 4: Análisis de los resultados

### **4.1- Implementación de la intervención**

A partir del análisis de la información recolectada mediante entrevistas con los dueños, líderes y algunos trabajadores de la base operativa de la empresa, se proponen mejoras en tres dimensiones previamente definidas en el presente trabajo, teniendo en cuenta que la empresa actualmente no cuenta con las mismas de manera formal. Es por este motivo que se pretende crear el organigrama, el catálogo de los puestos, la descripción de los mismos, y por último, diseñar planes de capacitación según las necesidades detectadas en la empresa.

#### **4.1.a- Estructura organizacional, catálogo de puestos y niveles internos**

En una entrevista con la dueña, comenta que la estructura de la empresa se fue conformando a medida que se iba dando el crecimiento de la misma. En un principio las tareas eran realizadas por ella y su pareja quienes son los dueños de la pastelería, pero a medida que la demanda incrementó y el negocio los fue superando, debieron contratar gente y delegar las tareas, lo que llevó a conformar un equipo de trabajo. Esto significaba para ellos convertirse en líderes, por lo tanto, comenzaron a delegar y a asignar tareas para las nuevas incorporaciones. A partir de esto, se crean los puestos de trabajo cubriendo las necesidades del negocio en ese momento.

Producto del gran crecimiento, los dueños fueron adjudicando liderazgo a algunas personas de cada sector para que no recaiga todo el funcionamiento de la empresa sobre ellos ya que los mismos se encargan de lo administrativo y la toma de decisiones. Durante una entrevista, los dueños comentan que a futuro la empresa pretende invertir en maquinaria industrial para producción, lo cual les permitirá facilitar y agilizar los procesos, sin perder la esencia de lo “artesanal”. Implementar mayor tecnología en lo comercial, para que los trabajadores no utilicen tiempo resolviendo asuntos que la tecnología resuelve rápidamente. Una vez concretados estos proyectos, donde el funcionamiento de los equipos sea más dinámico, la idea de los gerentes es expandirse en la ciudad de Rafaela con nuevas sucursales lo que llevaría también a ampliar su estructura no en cantidad de puestos sino en cantidad de personas ocupando los mismos.

No cuentan con un área de rrhh y los procesos que se ejecutan en la misma se realizan de manera sencilla por los gerentes y, por el momento, no piensan en crear dicha área ya que el tamaño de la empresa les sigue permitiendo la gestión del personal. De todos modos,

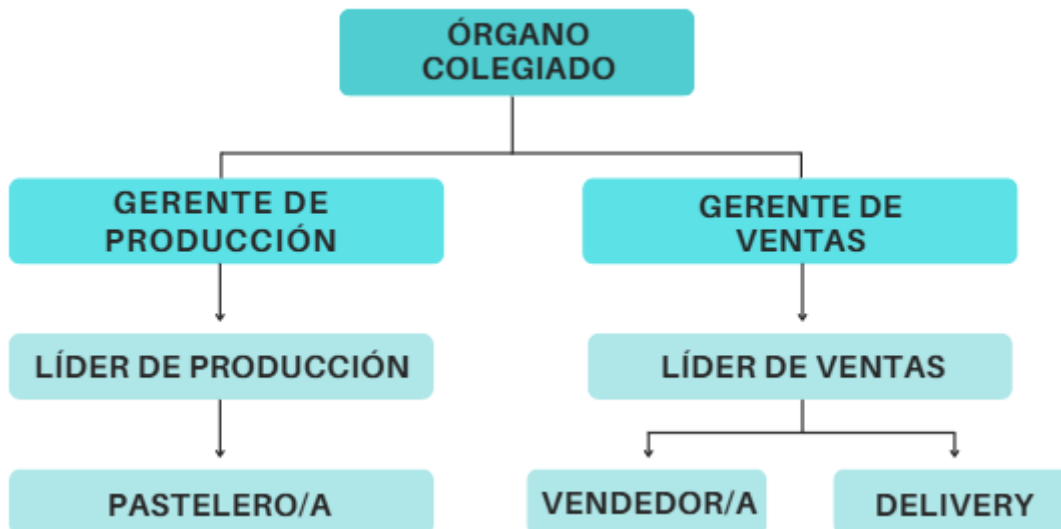
acudieron a ayuda profesional externa, principalmente para gestionar y corregir las fallas que surgían en los equipos de trabajo. A partir de estos se realizan reuniones semanales y mensuales con los líderes y sus equipos para dar coaching y feedback, expresó la dueña de la pastelería.

En cuanto al organigrama, la empresa aún no cuenta con uno formalmente, es por este motivo que se diseñó uno teniendo en cuenta los puestos y las relaciones entre los mismos. Se modificaron los nombres de algunos puestos con el propósito de que los mismos se adecuen a la esencia de la organización y transmitan la importancia del capital humano que los ocupa. En este sentido, se reemplaza el término de “encargado/a” por el de “líder”, para que la persona que ocupe dicho puesto en un determinado sector guíe a su equipo de trabajo, del cual debe sentirse parte, compartir el éxito, preocuparse por las personas. La persona que ocupe el puesto de líder debe ser equilibrada y confiable para que su autoestima le permita construir relaciones permanentes y que generen entusiasmo. Debe ser autocrítico con sus debilidades y fortalezas para imponer confianza en su equipo de trabajo y en la organización.

Del mismo modo, se modificó la expresión de “dueños” por gerentes con la finalidad de determinar la posición de los mismos dentro de la empresa y la autoridad que les compete. Incluso, como consecuencia de la extremada cercanía entre los empleados y los dueños, muchas órdenes se pasan por alto y no se cumplen, entendiendo que las mismas no son de importancia o se comunican de manera informal.

Además, en la creación del organigrama se piensa en un área unificada de la cual dependen todos los sectores de la empresa ya que la misma no cuenta con un directorio y las decisiones estratégicas las toman los gerentes de cada sector en conjunto. Teniendo en cuenta que ambos gerentes se asesoran y entre ellos toman decisiones importantes, se denominó a este departamento como “Órgano Colegiado”, ya que este último se compone de varias personas y tienen atribuidas funciones administrativas de decisión, propuesta, asesoramiento, seguimiento o control.

En un futuro, si la empresa sigue creciendo, el “Órgano Colegiado” funcionará como un ente autónomo dentro de la organización, compuesto por sus gerentes actuales ya que son quienes conocen el negocio y toman las decisiones estratégicas, de ser necesario se sumarían más personas externas o internas. En este sentido, los gerentes actuales de producción y ventas pasarían a ser parte únicamente del Órgano Colegiado, liberando los puestos correspondientes a las gerencias.



A partir de la confección del organigrama de la empresa, se determinaron los niveles internos que la componen. Los mismos se dividen en: Dirección, Gerencia, Supervisión y Operación.

**Dirección:** la misma está compuesta por el órgano colegiado, el cual se encarga de tomar decisiones que guían los objetivos y las estrategias de la organización, estas decisiones afectan a la totalidad de la empresa. Los ejecutivos de este nivel definen objetivos estratégicos y encaminan a la organización hacia el logro de los mismos, pero no se ocupan de las actividades cotidianas de esta. Este nivel es responsable del desempeño organizacional y de la toma de decisiones importantes para el crecimiento empresarial.

**Gerencia:** en este nivel se encuentra el Gerente de Producción y la Gerente de Ventas, los mismos llevan a cabo actividades y procesos para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. Este nivel debe asegurarse de que los recursos de la organización se utilicen de manera efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la misma.

**Supervisión:** el nivel se compone por la Líder de Producción y la Líder de Ventas. Las mismas, como responsables del nivel operativo deben ser capaces de dirigir y controlar a los trabajadores, deben poseer habilidades interpersonales para administrar a las personas y ayudarlas a alcanzar los objetivos diarios ya que están a cargo del nivel operativo y se ocupan de supervisar los procesos y proyectos ejecutados por su equipo de trabajo. Las mismas ejecutan planes organizacionales conforme a las políticas y los objetivos estratégicos de la empresa y actúan de intermediarias entre la gerencia y el nivel operativo.

**Operación:** en este nivel operativo se encuentran pasteleros/as, vendedores/as y deliverys. El mismo pone en equilibrio la experiencia laboral con las habilidades interpersonales para mejorar los procesos operativos específicos. Se destacan principalmente las capacidades de las personas para lograr procesos más eficientes y dinámicos como una iniciativa constante.

Una vez diseñado y finalizado el organigrama, con la determinación de las relaciones jerárquicas dentro de la empresa, los niveles internos y la denominación adecuada de cada puesto, se procedió a la elaboración del siguiente catálogo de puestos:

<b>CATÁLOGO DE PUESTOS</b> 				
Nombre del puesto	Nivel interno	Área	Puestos	Personas ocupantes
Gerente de Producción	Gerencia	Producción	1	1
Gerente de Ventas	Gerencia	Ventas	1	1
Líder de Producción	Supervisión	Producción	1	1
Líder de Ventas	Supervisión	Ventas	1	1
Pastelero/a	Operación	Producción	1	4
Vendedor/a	Operación	Ventas	1	3
Delivery	Operación	Ventas	1	4
<b>TOTAL:</b>				<b>15</b>

#### **4.1.b- Descripción de puestos**

Se realizó la descripción de cada puesto que conforma la empresa, a partir de entrevistas con los gerentes de cada sector (dueños), las líderes de los mismos y por último, un trabajador. Además cada entrevista fue realizada en el puesto de trabajo, lo cual aportó desde la observación conocer cómo se llevan a cabo las tareas de cada sector.

El proceso de la descripción de puestos se realizó desde cero, ya que la empresa no cuenta con la misma y tampoco tiene un modelo de dicha representación. A partir de la información que se recolectó en las entrevistas, se creó un formulario de descripción de puestos con las tareas y requisitos de los mismos. Estos últimos no son precisamente los que la empresa exige realmente, sino que a partir de la creación del formulario para el presente trabajo académico, se trató de profesionalizar y formalizar los puestos determinando una base de exigencias. Se planteó de esa manera para tener en claro que se busca y que se pretende en la selección de personal, que las nuevas incorporaciones cuenten con las habilidades que requiera el puesto

y realicen las tareas de manera eficiente, evitando inconvenientes a futuro. Cabe destacar que para la creación del formulario también se tuvo en cuenta lo establecido en el CCT N° 600/10 para no pasar por alto lo legal.

Resulta importante aclarar que no se realizó la descripción del puesto “Órgano Colegiado” ya que este se encuentra integrado por los propietarios de la empresa y no opera de manera independiente dentro de la estructura organizativa. Dado a que las funciones y decisiones del mismo están vinculadas a los dueños y no siguen un esquema autónomo de gestión, no se considera pertinente definir un perfil formal para el puesto en este momento. No obstante, en caso de que en un futuro se establezca un funcionamiento independiente o se integren otros miembros con roles específicos, podría evaluarse la necesidad de desarrollar una descripción del puesto acorde a su nueva estructura y atribuciones.

A continuación se adjunta el link correspondiente al excel del formulario de las descripciones de puestos, en el cual también se podrá observar el catálogo de puestos y el glosario de habilidades creado y utilizado para determinar el nivel requerido de habilidades predefinidas en cada puesto.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aHKSbfxuqDd8YiZY4d0DBakinVMM1ybpEvrsKU7pj6g/edit?gid=1751006235#gid=1751006235>

#### **4.1.c- Detección de necesidades de capacitación**

A partir de diversas entrevistas con trabajadores de la pastelería, se pudo constatar que los puestos de la empresa no reciben capacitaciones, solo una inducción cuando se ingresa al mismo. Se realizan charlas semanales con los líderes de los sectores donde se dan sugerencias de cómo llevar al equipo de trabajo y como resolver situaciones difíciles. Con la base operativa las reuniones son mensuales, realizan coaching y feedback. Si bien, desde las gerencias y con profesionales externos, se trata de corregir las deficiencias que surgen en los puestos, sucede que la falta de compromiso a la hora de realizar las tareas no permite lograr los objetivos de la empresa.

Para detectar las necesidades de capacitación de la empresa, se tuvo en cuenta los procesos que la misma realiza actualmente en cuanto a capital humano. Los mismos se llevan a cabo de manera externa por profesionales no específicamente de recursos humanos y su trascendencia no impacta totalmente en el equipo de trabajo ya que no son formalizados. Es tal la desinformación sobre la importancia y utilidad de estos procesos que, en una entrevista

los gerentes comentan “los líderes de los sectores no realizan las evaluaciones de desempeño que son solicitadas por la gerencia, sin explicación alguna de por qué no son llevadas a cabo”, esto perjudica el funcionamiento del equipo de trabajo, afectando a los objetivos organizacionales.

Además, en distintas entrevistas con los trabajadores de la empresa, los mismos comentan que no creen necesaria un área de recursos humanos en la empresa ya que el acercamiento con los dueños les permite resolver entre ellos y transmitirles las inquietudes de manera directa. Esta cercanía y confianza, donde predomina la flexibilidad, muchas veces deja lo formal en segundo plano, evadiendo responsabilidades y roles de forma casi inconsciente.

Para determinar necesidades de capacitación fue trascendental la entrevista con los dueños/gerentes de la empresa ya que todo lo que quieren lograr en cuanto al funcionamiento de los equipo de trabajo y los objetivos organizacionales están en sus cabezas. Son quienes conocen las competencias de cada trabajador y cuales deben desarrollarse mediante capacitación para la correcta realización de las tareas. A partir de esto, la gerente comenta que la falta de compromiso en los puestos de trabajo es muy común, los trabajadores no logran identificarse con los objetivos de la empresa, por lo tanto resulta indistinto si las tareas laborales se concluyen correctamente.

Asimismo, los gerentes mencionaron que en muchas ocasiones los líderes toman decisiones desacertadas que repercuten sobre todo el equipo de trabajo y en algunos casos, supera a los trabajadores, por lo tanto deben intervenir los gerentes y brindar solución o ayudar al sector ante un determinado inconveniente.

También se evaluó la relación entre los puestos y la descripción de puestos realizada, teniendo en cuenta cómo se ejecutan las tareas y se resuelven los inconvenientes en los puestos actualmente y cual es la forma correcta de hacerlo a partir de la formalización y la asignación específica de tareas y objetivos en cada puesto del catálogo. Además, a partir de la descripción de los puestos, se logran determinar las habilidades que debe poseer la persona para ocupar un determinado puesto.

#### **4.1.d- Propuesta de plan de capacitación**

La capacitación en liderazgo será principalmente dirigida a la gerencia y a los mandos medios para que ejecuten adecuadamente su autoridad dentro de los equipos de trabajo. Luego de la capacitación, los mandos medios deben transmitir a la base operativa los límites y órdenes a

respetar de sus superiores ya que las mismas en muchas ocasiones quedan obsoletas. Durante una entrevista con los gerentes de la empresa, manifiestan que les solicitan a los líderes de cada sector el seguimiento y desempeño de su equipo de trabajo y el mismo no se lleva a cabo.

En cuanto a la capacitación de comunicación, es conveniente formalizar la misma para que no surjan malos entendidos que perjudiquen el funcionamiento del equipo de trabajo. La capacitación se destinará a gerentes, mandos medios y base operativa, para manejar conversaciones difíciles y ser lo más objetivos posible al momento de comunicar, sin dejar lugar a la interpretación.

Capacitar en la resolución de inconvenientes surge por la dependencia que tienen los equipos de trabajo de cada sector con los gerentes. De esta manera, cada líder junto a su equipo va a poder resolver el inconveniente de turno, no solo con clientes externos sino también con los internos. Esta necesidad de capacitación se detectó a partir de las experiencias de los gerentes, quienes declaran que por las decisiones desacertadas que toman los líderes en ciertas ocasiones, tiene que resolver ellos mismos los inconvenientes y muchas veces significa reemplazar personal.

### **Programa de capacitaciones “Unidos por el objetivo”**

Luego de detectar las necesidades de capacitación en la empresa, se plantea de qué forma se atenderán dichas necesidades desarrollando un programa planificando las acciones de capacitación que se llevarán a cabo mediante módulos con temas específicos a tratar en cada uno de ellos. El plan de capacitación será uno, de uso genérico, el cual se dividirá en módulos atendiendo las necesidades de capacitación de la empresa. En principio se detalla la implementación de cada capacitación con los recursos necesarios para sus desarrollos, para una vez culminadas las mismas realizar un evaluación del resultado que arrojen.



## RECURSOS

**Capacitadores:** las capacitaciones se llevarán a cabo por especialistas externos en habilidades blandas, los cuales dictarán y guiarán los encuentros.

**Destinatarios:** el programa de capacitación está diseñado para atender las necesidades de capacitación de la empresa, teniendo en cuenta las habilidades que los trabajadores requieren para el correcto desarrollo de sus tareas. Lo cual va a repercutir en una mayor productividad y menores errores. Las mismas estarán destinadas a todos los trabajadores de la empresa, realizándose por grupo según los puestos.

**Recursos materiales:** se realizará en un espacio ajeno a la empresa con la finalidad de renovar el ambiente y que sea algo distinto al de todos los días. Ya que los grupos son reducidos el lugar no será amplio, sí adecuado para la comodidad de los participantes y que permita el buen desarrollo del encuentro. La idea es generar un clima distendido, donde se puedan realizar dinámicas de equipo e individuales, donde todos se animen a participar de las actividades. Para llevar adelante cada capacitación, será necesario un proyector donde se presentarán los temas a tratar. Habrá a disposición hojas y lapiceras para quien necesite realizar anotaciones y bebidas frescas o café.

**Recursos financieros:** el proveedor del servicio de capacitación realizará una cotización por el dictado del plan de capacitación, dicho presupuesto será aprobado por la gerencia y financiado con ingresos propios de la organización.

Otros gastos a tener en cuenta para el desarrollo del plan de capacitación es el de librería ya que se necesitarán hojas y lapiceras, el gasto de la bebida que estará a disposición para los participantes y el alquiler del salón donde se llevará a cabo dicho encuentro.

## **ACTIVIDADES**

Los empleados deberán concurrir al lugar donde se realizarán las capacitaciones al horario que se los cite, las mismas tendrán una duración de 3 horas aproximadamente. El espacio elegido cuenta con una mesa ovalada y sillas, el capacitador estará de pie y podrá caminar por el salón haciendo la charla más dinámica y descontracturada.

Se iniciará el encuentro con una breve introducción sobre los objetivos de la capacitación que se detectó necesaria en los equipos de trabajo de la empresa.

Cada capacitación busca que los colaboradores puedan compartir sus experiencias, enriqueciendo el contenido de la clase, por lo que se incitará a la participación activa. Para concluir cada encuentro se realizarán simulaciones y estudios de casos, para visualizar el tema tratado ese día, llamando a la reflexión sobre circunstancias que pueden ocurrir en la diaria.

### **Módulo 1: capacitación de liderazgo**

- Objetivos: reconocer el propio rol y autoridad para ponerlo en práctica.
- Destinatarios: gerencia (Gerente de Producción y Gerente de Ventas) y mandos medios (Líder de Producción y Líder de Ventas)
- Duración: 3 horas.
- Ejes temáticos:
  1. *Habilidades que debe tener un líder*: habilidades y mentalidad del líder, características de un líder efectivo, el rol del líder dentro de la organización, habilidad emocional del líder, el fenómeno de la confianza. Formas de delegar, que delegar, puntos críticos de la delegación, pasos para la delegación.
  2. *El poder y el liderazgo*: que es poder y que es liderazgo, estilos de liderazgo, no es necesario el poder para ser líder, fuentes y bases de poder, el poder positivo y negativo, diferencia entre poder y autoridad.

3. *Coherencia entre palabra y acción:* diferencia entre palabra y acción, importancia e influencia de la acción del líder, alineación del liderazgo con los valores de la organización, equilibrio entre la razón-emoción-pasión, la consciencia en la acción y en la transmisión de mensajes.

- Actividades: el capacitador iniciará el encuentro con una introducción con los objetivos de la capacitación, su trascendencia y los temas que se desarrollarán. Luego expondrá teóricamente cada eje temático, donde los participantes podrán contar sus experiencias o aportar desde sus puntos de vista. Al concluir, se hará una simulación de gerente a líder y viceversa, donde deben utilizar su autoridad para delegar y dar órdenes de la manera que ellos crean más adecuada teniendo en cuenta lo que se desarrolló durante el encuentro.

## **Módulo 2: capacitación en comunicación**

- Objetivos: formalizar la comunicación, ser objetivo a la hora de comunicar y afrontar adecuadamente conversaciones difíciles.

- Destinatarios: gerencia (Gerente de Producción y Gerente de Ventas), mandos medios (Líder de Producción y Líder de Ventas) y base operativa (Pasteleros/as, Vendedores y Deliverys).

- Duración: 3 horas.

- Ejes temáticos:

1. *Manera de comunicar en este nuevo contexto:* que es la comunicación efectiva, la complejidad de la comunicación. Estrategia de comunicación previa, pos y durante la acción: público objetivo, definir el mensaje a transmitir, en qué momento, el tiempo, en que canal y de qué forma.
2. *Transparencia y coherencia en las comunicaciones:* que es la transparencia y la coherencia, la comunicación y los objetivo organizacionales, transparencia parcial o total, estándares mínimos de transparencia y comunicación, no omitir información, plan de acción con la información a transmitir.
3. *Conversaciones difíciles y comunicación empática:* que es una conversación difícil, que es la comunicación empática, planificación previa de la comunicación, importancia del contacto visual, la concentración y el foco en el tema durante una conversación difícil. Cordura en comunicaciones que sobrepasan límites.

- Actividades: el capacitador iniciará el encuentro con una breve introducción sobre los objetivos de la capacitación, la importancia de la misma y los temas a tratar en dicho encuentro. Luego desarrollará el contenido teórico de cada eje temático definido previamente. Por último, a través de una simulación se planteará una temática problematizada, a partir de esto la gerencia y los mandos medios deberán llevar a cabo una conversación difícil.

### **Módulo 3: capacitación para la resolución de inconvenientes**

- Objetivos: resolver adecuadamente los inconvenientes diarios, de manera independiente.

- Destinatarios: mandos medios (Líder de producción y Líder de Ventas) y base operativa (Pasteleros/as, Vendedores y Deliverys).

- Duración: 3 horas.

- Ejes temáticos:

1. *La actitud*: definición, tipos de actitudes, las emociones, impacto en el comportamiento. La paciencia. Ser resolutivo.
2. *La importancia de la proactividad ante el surgimiento de un problema*: que es ser proactivo, utilizar la creatividad, resolver en equipo, cómo crear una lluvia de ideas, tomar decisiones rápidas y eficaces.
3. *Pasos para resolver un inconveniente*: detectar el problema, dónde y cuándo se originó, crear lluvias de ideas, elección e implementación de la resolución más oportuna, mejora continua (evitar que vuelva a suceder el mismo inconveniente).

- Actividades: el capacitador iniciará el encuentro con una breve introducción, comentando los objetivos de la misma y su relevancia dentro de la empresa. Seguido de esto, presentará el contenido teórico de la capacitación y para finalizar, se planteará una situación ficticia de conflicto para que los participantes se introduzcan en el caso y puedan resolver la misma. Durante el análisis el capacitador no hará intervención ya que deben aprender a resolver como equipo independiente, sí realizará una devolución al finalizar la dinámica para no desviar el foco de aprendizaje.

### **CRONOGRAMA**

Las capacitaciones se dictarán durante tres meses consecutivos, una vez al mes. Teniendo en cuenta que el fuerte de la pastelería es en invierno, se recomienda realizar las mismas durante

los meses de verano y en los últimos días de cada mes ya que las ventas disminuyen en ese entonces y el movimiento del negocio es menor.

El primer mes se llevará a cabo la capacitación sobre liderazgo dirigida a la gerencia y mandos medios.

El segundo mes se realizará la capacitación sobre comunicación, la cual está destinada a líderes y mandos medios.

Por último, para finalizar, en el tercer mes se realizará la capacitación en resolución de inconvenientes, a la cual deben asistir los mandos medios con sus equipos de trabajo.

El horario asignado para los encuentros no será durante la jornada laboral ya que no habría reemplazos para la realización de las tareas. Por este motivo las capacitaciones se harán fuera del puesto de trabajo, otorgando luego un compensatorio a cada trabajador.

CRONOGRAMA DE <i>Actividades</i>			
Capacitación	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES
Liderazgo			
Comunicación			
Resolución de inconvenientes			

## EVALUACIÓN

Al finalizar el plan de capacitación, se realizará una escala de Likert con el propósito de conocer la percepción del empleado luego de los encuentros y la información adquirida. A partir de la encuesta se determinará la relevancia de las capacitaciones para cada trabajador, lo cual servirá para tomar decisiones a futuro.

La escala estará compuesta por apartados que harán referencia favorable a la capacitación con opciones graduales de negativo a positivo, para que cada empleado pueda indicar libremente lo que crea oportuno según su experiencia. Además, al final de la encuesta, se dejará un

espacio de sugerencias para que el empleado pueda agregar un comentario adicional o contar más su experiencia, en el caso de que quisiera.

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACIÓN



Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Capacitación: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Marque con una cruz la casilla correspondiente al nivel que le otorga a cada concepto; **1:** totalmente en desacuerdo, **2:** en desacuerdo, **3:** ni de acuerdo ni en desacuerdo, **4:** de acuerdo, **5:** totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. La capacitación fue adecuada para el puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los objetivos de la capacitación fueron claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El contenido de la capacitación fue interesante y apropiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los casos de análisis facilitaron el aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El puesto permite poner en práctica el contenido de la capacitación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La capacitación impartió claridad que permite cumplir con los objetivos del puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Fue concedida la participación durante el encuentro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugerencias:

## ***Conclusiones***

A partir del diagnóstico realizado en un comienzo sobre la empresa, se puede evidenciar la informalidad en el equipo de trabajo y lo necesario que es definir procesos claros para lograr los objetivos de la misma. La problemática abordada en el presente proyecto, es común en muchas pymes, como lo es la informalidad en la gestión de recursos humanos debido a un crecimiento acelerado sin planificación. En este caso, la pastelería que comenzó como un emprendimiento familiar y con el tiempo incrementó su equipo de trabajo con hasta 15 trabajadores, enfrenta desafíos como la falta de claridad en las responsabilidades de los puestos y la ausencia de capacitación específica, por ello que se aborda la importancia de estructurar y formalizar las descripciones de puestos y las capacitaciones en dicha empresa.

Por lo tanto, se propone la creación de un organigrama, un catálogo de puestos, descripciones de puestos y un plan de capacitación para mejorar la efectividad del personal y el lineamiento con los objetivos organizacionales. Con la implementación de dichos procesos se busca lograr claridad en los procesos laborales y en los puestos de trabajo, para reducir los errores operativos que surgen en la actualidad y fortalecer el compromiso de los trabajadores logrando mejor desempeño de los mismos ya que un equipo capacitado y coordinado contribuye al crecimiento sostenible de la empresa.

La formalización del organigrama permite delimitar los niveles jerárquicos y las relaciones entre los puestos, promoviendo una estructura organizacional más eficiente con líneas de autoridad claramente definidas. Establecer roles de liderazgo definidos fomenta un enfoque más inclusivo y colaborativo para la base operativa, teniendo a quién acudir ante cualquier situación. Al reemplazar el término "dueños" por "gerentes", se otorga mayor profesionalismo y autoridad formal a la dirección de la empresa.

En este sentido, la implementación del organigrama formal y del catálogo de puestos proporciona claridad en las relaciones jerárquicas de la empresa y fortalece la capacidad de liderazgo. Esto se da por la visión integral que otorga de la estructura organizacional y al disponer de líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas, los empleados saben a quién recurrir para resolver problemas y recibir feedback. De esta manera, con una estructura organizada, las decisiones fluyen de manera más eficiente desde la gerencia hasta los niveles operativos, fortaleciendo la cohesión interna y minimizando confusiones o conflictos.

A partir de las descripciones de puestos, se establece una clara asignación de tareas, responsabilidades y competencias necesarias para cada puesto dentro de la organización. Las mismas eliminan la ambigüedad en las funciones, asegurando que cada empleado conozca sus tareas específicas y el impacto de estas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto va a repercutir en la mejora de la organización interna, la detección de necesidades de capacitación y en la proactividad ya que al clarificar roles y tareas, se reducirán errores. La asignación formal de tareas va a permitir reducir la duplicación de esfuerzos, asegurando un mejor uso del tiempo y los recursos. Además, invertir en el desarrollo de los empleados y esclarecer su rol dentro de la organización, aumentará el sentido de pertenencia y compromiso de los mismos con los objetivos organizacionales.

El plan de capacitación “Unidos por el objetivo” resulta clave para profesionalizar y optimizar la gestión del capital humano en la empresa, ya que el programa atiende las necesidades específicas de formación detectadas y fomenta una cultura de aprendizaje continuo que beneficiará a los empleados y a la organización. Al alinear las habilidades de los empleados con las necesidades específicas de sus puestos, se mejora la precisión en la ejecución de tareas y se minimizan las fallas en los procesos. El diseño modular del plan de capacitación, permite adaptarlo a nuevas necesidades que la empresa tenga, asegurando que siga siendo relevante y efectivo.

La implementación de este proyecto de intervención, llevará a que a partir de la planificación y el diseño organizacional, la empresa pueda resolver los conflictos internos y crear un ambiente donde los empleados puedan desarrollarse y alinearse con los objetivos empresariales. Por esto, invertir en el capital humano no significaría un gasto para la empresa, sino que una herramienta para garantizar el éxito a largo plazo ya que estrategias claras y sostenibles para los recursos humanos beneficiará a la organización y al bienestar de los trabajadores.

A nivel personal, fue un desafío llevar adelante la presente intervención, pero se logró brindar herramientas y plasmar las bases para un futuro próspero de una empresa en crecimiento. A partir de esto, la misma no solo podrá crecer en términos de mercado, sino que también consolidarse como un referente en la gestión de equipos de trabajo, impulsando un modelo que otros negocios pueden seguir para alcanzar el éxito y realizar esfuerzos conscientes por transformar pequeñas empresas en organizaciones sólidas con equipos de trabajo motivados y con sentido de pertenencia.

### ***Plan a futuro***

El presente proyecto será presentado a la empresa cuando se encuentre apto y aprobado por profesionales de recursos humanos. Se pondrá a disposición de la gerencia de la pastelería el organigrama, la descripción de puestos y el plan de capacitación para que puedan poner en práctica los procesos creados a medida y que los mismos impacten positivamente en la productividad de los trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales a partir de una estructura clara, con roles y tareas claramente definidos.

Luego de la aplicación de los procesos de capital humano propuestos en la empresa, se elabora y propone un plan a futuro para continuar trabajando con los mismos y garantizar la sostenibilidad y el éxito de las medidas implementadas a mediano plazo ya que el éxito de las mismas llevará su tiempo. A través de esta implementación, se aspira a que la empresa pueda lograr la expansión de la gestión de recursos humanos para optimizar el rendimiento y la eficiencia de los empleados y mantener su competitividad en el mercado.

- **Formalización de los procesos de capital humano:** se propone estructurar, documentar y estandarizar las prácticas de capital humano para la gestión del personal, de este modo se podrá garantizar la eficiencia y el cumplimiento legal de las mismas. No centrarse únicamente en aspectos económicos, como el desarrollo y el valor del negocio, mejorará la experiencia de los empleados ya que se reconocerá la importancia de los mismos en el crecimiento de la empresa y en su diferenciación con la competencia. Consumar definitivamente estas acciones impactará positivamente en el clima laboral y el bienestar de los trabajadores, los cuales son aspectos fundamentales para la motivación.

- **Actualización anual del catálogo de puestos y el organigrama:** actualizar el catálogo de puestos, permitirá incorporar nuevos puestos creados durante el año o eliminar aquellos que ya no son necesarios, como así también la cantidad de ocupantes en cada puesto. Además se podrá revisar y modificar, en caso de ser necesario, las líneas de autoridad y los niveles internos. Dependiendo de los cambios que se realicen en el catálogo de puestos, se modificará el organigrama, optimizando la comunicación y coordinación entre los sectores. La información actualizada del catálogo de puestos y el organigrama debe ser revisada por los líderes de cada área y posteriormente aprobada por la gerencia, todo esto se desarrollará con ayuda profesional externa y capacitaciones para que puedan desarrollar correctamente dicha actualización. Una vez aprobados los cambios, serán comunicados a toda la organización en una reunión corporativa.

- **Actualización anual de la descripciones de puestos:** actualizar la descripciones de puestos todos los años por el crecimiento continuo que experimenta la empresa. La actualización a corto plazo va a permitir modificar el contenido de los puestos, dependiendo de los cambios que surjan en los procesos y la estructura de la empresa. Verificar que las funciones y responsabilidades de cada puesto estén actualizadas, permitirá ajustar los requisitos de experiencia, habilidades y formación según los cambios organizacionales. Esto será de gran utilidad para la selección y formación de trabajadores porque la empresa tendrá en claro el talento que necesita para lograr sus objetivos organizacionales. Los gerentes estarán a cargo de la actualización anual de las descripciones de puestos ya que son quienes dirigen y controlan el funcionamiento del equipo de trabajo, contarán con ayuda profesional externa y capacitaciones.

- **Actualización anual del plan de capacitación:** la actualización anual del plan de capacitación es clave para garantizar que las habilidades y competencias de los trabajadores estén alineadas con las necesidades actuales y futuras de la organización. Va a implicar revisar, ajustar y planificar las actividades formativas evaluando los objetivos, la efectividad y la brecha de habilidades del año anterior para detectar nuevas necesidades de capacitación dependiendo de los cambios organizacionales que pueden requerir nuevas competencias. La detección de necesidades de capacitación estará a cargo de los líderes de cada sector y de los gerentes, ya que son quienes conocen las habilidades de las personas que conforman los equipo de trabajo y las que pretenden desarrollar. Se llevará a cabo con ayuda profesional externa y capacitaciones para que el proceso sea efectivo.

- **Realización de la evaluación de desempeño:** Se propone realizar correctamente la evaluación de desempeño para que a partir de su formalización se definan objetivos claros y el diseño del proceso y que de esta manera, se pueda gestionar el rendimiento de los trabajadores de acuerdo a los valores de la organización, realizando evaluaciones y feedbacks de manera personalizada. Se deberá capacitar a los evaluadores y realizar un acompañamiento ameno para que puedan mantener las conversaciones necesarias en los momentos adecuados y que el feedback sea justo, sincero e impulse el desempeño y el crecimiento de los trabajadores. A partir del seguimiento y la retroalimentación se diseñarán planes de acción para mejorar o corregir las debilidades de los sectores. Este proceso también ayudará a los gerentes a detectar necesidades de capacitación en su equipo de trabajo, tomar decisiones relacionadas al talento de la organización y alcanzar el éxito a partir de objetivos compartidos.

## ***Bibliografía***

Bermúdez Carrillo, L. (2015). *Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes*. Guanacaste, Costa Rica. Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica

Camarena, M. y Saavedra, M. (2018). *Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México*. Puerto Rico. Universidad de Puerto Rico.

Haro García, J. M. D. (2017). *Gestionando el valor de la función de los recursos humanos: (ed.)*. Madrid, España. Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unraf/21391?page=7>.

Hernández, T. (2018). *Contratación y capacitación: factores de permanencia del capital humano en las PYMES*. México. Ed. Plaza y Valdés. <https://elibro.net/es/lc/unraf/titulos/129825>

López Cabrales, A., Pasamar, S. y Valle Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona. Editorial UOC.

López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O. y Capa Benítez, L. (2018). *Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: un estudio exploratorio*. España. Universidad de La Laguna.

Machado, A. y Rodríguez, O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. España. Editorial Tutor Formación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unraf/125933?page=18>.

Manríquez, M.; Ramírez, M y Guerra, J Profesor investigador (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. México. Instituto Tecnológico de Celaya.

Martinez, S. (2013) *Gestión de recursos humanos en Pymes: cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Córdoba, Argentina. Universidad Blas Pascal. <https://biblioteca.unraf.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=943>

Mendoza, J. y Hernández, M. (2008). *Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas*. Puerto Rico. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.

Ocampo Ulloa, W., Huilcapi Masacon, N. y Cifuentes Rodriguez, A. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. Ecuador. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.

Ramírez, M. y Tejada Betancourt, L. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Ed. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/lc/unraf/titulos/175887>

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos, dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona. Ediciones Octaedro, S.L.

Saavedra, J. M. y Duque, M. (2024). *Planificación y estrategia integral para Pymes exitosas*. Madrid, España. LA LEY Soluciones Legales S.A. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unraf/272468?page=209>.

## **ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES**

### Gerente de Producción

#### **¿En qué puesto te desempeñas?**

Soy el dueño de la empresa, me encargo de la parte de producción.

#### **¿Qué tareas realizas en él?**

Coordino el equipo de producción, tomo decisiones estratégicas, realizo la contabilidad y gestión administrativa, me encargo de los proveedores, gestiono los pagos a trabajadores y cobros a comercios revendedores, traslado los productos terminados de la sala de elaboración al local comercial, controlo el stock, la materia prima, los insumos y el producto final.

#### **¿Cuándo lo haces: diaria, semanal o mensualmente?**

Por lo general, los cierres son semanales. Lo único que hago diariamente es el traslado de postres.

#### **¿Por qué lo haces? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de tu trabajo?**

El objetivo de mi trabajo es acompañar y liderar al equipo de manera que se logren los objetivos organizacionales.

#### **Resumí en una oración tus obligaciones.**

Mis obligaciones son cumplir con las alianzas comerciales de la empresa y gestionar el funcionamiento de mi equipo de trabajo para cumplir los objetivos de mi sector.

#### **¿El puesto requiere un determinado nivel académico y experiencia?**

Yo particularmente hice la carrera de pastelería y la aproveché para después hacer el emprendimiento.

#### **¿Qué habilidades requiere el puesto que ocupas?**

El puesto requiere una buena comunicación, saber delegar, tomar decisiones, escuchar a las personas que forman parte de mi equipo de trabajo, ser resolutivo.

#### **¿Quién es tu superior inmediato?**

No tengo, Ana y yo somos los dos al mando de todo.

**¿Quiénes son tus subordinados? Si tiene, explique.**

Son las chicas de producción, con ellas trabajo todos los días, por lo general voy delegando y cada una ya sabe que tiene que hacer. Además la encargada del grupo me ayuda mucho tomando decisiones en cuanto a la producción, ella conoce el negocio porque trabaja conmigo desde el principio.

**¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si tu respuesta fue sí, ¿cuándo y qué tipo de capacitación? ¿Fue útil?**

No.

**¿Las tareas están bien delimitadas para tu puesto de trabajo?**

Sí, si bien hago muchas cosas en la empresa, este último tiempo traté de delegar bastante lo operativo y encargarme más de lo administrativo.

**¿Cómo resuelven los problemas o imprevistos que surgen en el puesto?**

Tratamos siempre de resolver con Ana, hacemos lo que podemos con lo que tenemos, cuando vemos que el problema nos sobrepasa buscamos ayuda externa.

**¿Crees que es necesaria un área de rrhh en la empresa? ¿Por qué?**

No lo creo necesario por el momento porque el tamaño de la empresa nos permite trabajar bien como grupo humano.

**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**

No, está bien.

Gerente de Ventas

**¿En qué puesto te desempeñas?**

Soy dueña de la empresa, estoy a cargo del sector de ventas y deliverys.

**¿Qué tareas realizas en él?**

Coordino el equipo de ventas y de deliverys, tomo decisiones estratégicas, controlo las planillas de anomalías y de evaluaciones de desempeño, analizo las ventas semanales y las encuestas de satisfacción de los clientes, planifico protectos comerciales a futuro, realizo alianzas comerciales, gestiono las redes sociales y realizo el marketing, llevo adelante el posicionamiento de la marca, creo instructivos de reglas internas.

**¿Cuándo lo haces: diaria, semanal o mensualmente?**

Los análisis los hago de manera semanal y las alianzas con otros comercios o la gestión de las redes sociales es todos los días.

**¿Por qué lo haces? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de tu trabajo?**

El objetivo de mi trabajo es incrementar las ventas y que mi equipo de trabajo logre los objetivos, implementando estrategias comerciales.

**Resumí en una oración tus obligaciones.**

Mis obligaciones son controlar y gestionar el equipo para cumplir los objetivos.

**¿El puesto requiere un determinado nivel académico y experiencia?**

En principio no, aunque siempre me fui capacitando para tener una buena estrategia de marketplace y captar a los consumidores.

**¿Qué habilidades requiere el puesto que ocupas?**

En el puesto hay que ser creativo, innovador, saber delegar y dar órdenes, hay que ser proactivo, tomar decisiones.

**¿Quién es tu superior inmediato?**

No tengo.

**¿Quiénes son tus subordinados? Si tiene, explique.**

Son los que conforman el grupo de ventas y de deliverys, siempre trato de que la encargada del sector pueda ser intermediaria entre los chicos y yo, para que puedan ser independientes a la hora de resolver. A mi equipo le doy órdenes, corrijo errores, organizo el trabajo.

**¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si tu respuesta fue sí, ¿cuándo y qué tipo de capacitación? ¿Fue útil?**

No.

**¿Las tareas están bien delimitadas para tu puesto de trabajo?**

Sí, si bien hago muchas cosas y las tareas de mi puesto actual no fueron siempre las mismas, hoy tengo en claro lo que quiero lograr con la empresa por ende ser para donde ir.

**¿Cómo resuelven los problemas o imprevistos que surgen en el puesto?**

Resolvemos con Fede hasta donde podemos, vemos posibles soluciones y vamos por la más adecuada o buscamos asesoramiento externo.

**¿Crees que es necesaria un área de rrhh en la empresa? ¿Por qué?**

No creo necesaria un área de rrhh porque la cercanía que tenemos con los trabajadores nos permite gestionar a nosotros como dueños y nos sirve el contacto directo con ellos para estar al tanto del funcionamiento del equipo de trabajo.

**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**

No, no es necesario.

Líder de Producción

**¿En qué puesto te desempeñas?**

Soy la encargada de producción.

**¿Qué tareas realizas en él?**

Realizo elaboración de postres, controlo el stock y le informo a Fede para que pida lo que hace falta, armo la lista de lo que se debe cocinar y elaborar en el día, atiendo a los proveedores y recibo los pedidos que hizo fede, anoto y controlo los pedidos que nos mandan de ventas, gestiono el equipo de trabajo, asigno vacaciones, horarios, otorgo permisos.

**¿Cuándo lo haces: diaria, semanal o mensualmente?**

Casi todo lo hago diariamente.

**¿Por qué lo haces? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de tu trabajo?**

El objetivo de mi trabajo es coordinar el equipo para que nos llevemos bien, podamos trabajar de manera amena y cumplir con la demanda y los objetivos organizacionales.

**Resumí en una oración tus obligaciones.**

Mis obligaciones son que nunca falte mercadería, que se cumpla con la producción diaria establecida, que los postres salgan bien de la sala de elaboración y que haya un buen clima laboral.

**¿El puesto requiere un determinado nivel académico y experiencia?**

El puesto no requiere determinado nivel académico o experiencia, yo después de haber sido asignada como encargada de producción realice una capacitación de liderazgo y de mandos medios.

**¿Qué habilidades requiere el puesto que ocupas?**

El puesto requiere manejo del grupo, tolerancia, conocer las recetas, organización, dar órdenes, ser intermediaria, saber resolver.

**¿Quién es tu superior inmediato?**

Mi superior inmediato es el dueño, que es quien maneja todo lo de producción y quien me enseñó las recetas en su comienzo.

**¿Quiénes son tus subordinados? Si tiene, explique.**

Son las chicas que forman parte de producción, le digo que se debe hacer en el día y de ser necesario intervengo en inconvenientes tanto laborales como personales.

**¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si tu respuesta fue sí, ¿cuándo y qué tipo de capacitación? ¿Fue útil?**

No, cuando ingresé no recibí capacitación, Fede enseñó cómo hacer los postres que realizaba en ese momento y más adelante, cuando ya era encargada, hice capacitaciones externas en liderazgo y mandos medios.

**¿Las tareas están bien delimitadas para tu puesto de trabajo?**

No, hago un poco de todo. Donde se necesite en producción, estoy.

**¿Cómo resuelven los problemas o imprevistos que surgen en el puesto?**

Tratamos de resolver con Fede que es el dueño, si el problema nos supera busca ayuda externa.

**¿Crees que es necesaria un área de rrhh en la empresa? ¿Por qué?**

No, porque la cercanía con los dueños nos facilita resolver entre nosotros, ellos nos dan la confianza de comunicarles lo que sea. Siento que es humano el trato que tenemos.

**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**

No, gracias.

Líder de Ventas

**¿En qué puesto te desempeñas?**

Soy encargada del equipo de ventas y de deliverys

**¿Qué tareas realizas en él?**

Realizo el cronograma de horarios, controlo el cierre de caja diaria, armo el recorrido de los deliverys para que repartan los pedidos, gestiono el grupo de trabajo, atención al público, realizo el criterio de premios para el que debe o no recibirlo.

**¿Cuándo lo haces: diaria, semanal o mensualmente?**

Realizo todo diariamente, a excepción de los horarios y los premios, que lo hago semanalmente.

**¿Por qué lo haces? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de tu trabajo?**

El objetivo de mi puesto es que el equipo funcione a lo que pretenden los dueños, que haya la menor cantidad posible de errores y que predomine el lineamiento de los dueños.

**Resumí en una oración tus obligaciones.**

Cumplir con el horario y uniforme, mantener el orden y la limpieza del local, respetar las órdenes de los superiores, coordinar al equipo para que sepan resolver de manera

independiente, ser un “filtro” entre el grupo y los dueños, transmitir la idea de trabajo de los dueños.

**¿El puesto requiere un determinado nivel académico y experiencia?**

No, yo recibí una capacitación de mandos medios ya estando en el puesto.

**¿Qué habilidades requiere el puesto que ocupas?**

Las habilidades del puesto son saber escuchar y comunicar, tomar decisiones rápidas, saber resolver, coordinar el grupo, utilizar dispositivos tecnológicos.

**¿Quién es tu superior inmediato?**

Mi superior es Ana, que es la dueña y se encarga de la parte de ventas y deliverys. Ella me hace la bajada de línea de cómo quiere que se hagan las cosas y yo se lo transmito a mi grupo.

**¿Quiénes son tus subordinados? Si tiene, explique.**

Son los vendedores y los deliverys. Corrijo los errores que surjan, trato de solucionar inconvenientes y que se trabaje bien en equipo.

**¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si tu respuesta fue sí, ¿cuándo y qué tipo de capacitación? ¿Fue útil?**

No, cuando ingresé tuve acompañamiento por una semanas y después ya seguí sola.

**¿Las tareas están bien delimitadas para tu puesto de trabajo?**

Sí, tengo claras las tareas que debo hacer en mi puesto, pero si es necesario colaboro con los demás puestos.

**¿Cómo resuelven los problemas o imprevistos que surgen en el puesto?**

Realizamos reuniones con los dueños para resolver y si no se logra, acudimos a ayuda externa.

**¿Crees que es necesaria un área de rrhh en la empresa? ¿Por qué?**

Creo que es necesaria en cuanto a la selección del personal, para evaluar adecuadamente las capacidades de una persona y evitar inconvenientes a futuro.

**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**

No, está bien así.

Pastelero/a

**¿En qué puesto te desempeñas?**

Me desempeño en el puesto de pastelera, en elaboración.

**¿Qué tareas realizas en él?**

Armo los postres que faltan en el stock o están encargados, cocino las tortas y tartas, preparo los rellenos de los postres, aviso a la encargada cuando se necesita algún insumo o materia prima o cuando ya queda poco para volver a encargar y no quedarnos sin.

**¿Cuándo lo haces: diaria, semanal o mensualmente?**

Las tareas las realizo diariamente.

**¿Por qué lo haces? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de tu trabajo?**

El objetivo de mi puesto es cubrir la demanda y el stock que establece la encargada. Que no falte mercadería o elaboración, para que el cliente llegué al local y pueda elegir y encuentre lo que busca.

**Resumí en una oración tus obligaciones.**

Mis obligaciones son cumplir con el uniforme, tratar bien a mis compañeros, cumplir con la jornada laboral, no desperdiciar materia prima, mantener ordenado y limpio el lugar de trabajo, acatar órdenes y cumplir con lo establecido por mis superiores.

**¿El puesto requiere un determinado nivel académico y experiencia?**

El puesto no requiere determinado nivel académico y experiencia. Valoran si tienes experiencia, pero en el caso de no tener te enseñan para poder realizar las tareas.

**¿Qué habilidades requiere el puesto que ocupas?**

En el puesto se debe ser prolijo, detallista, calculativo, ordenado, resolutivo, saber trabajar en equipo y comunicarse adecuadamente.

**¿Quién es tu superior inmediato?**

Mi superior es la encargada de producción.

**¿Quiénes son tus subordinados? Si tiene, explique.**

No tengo.

**¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si tu respuesta fue sí, ¿cuándo y qué tipo de capacitación? ¿Fue útil?**

No, no tuve capacitación cuando ingresé. Tuve una inducción y observé una semana con una compañera para después incorporarme al puesto. Fui aprendiendo de a poco hasta saber hacer todo.

**¿Las tareas están bien delimitadas para tu puesto de trabajo?**

Sí, nos dividimos las tareas para organizarnos que tiene que hacer cada uno.

**¿Cómo resuelven los problemas o imprevistos que surgen en el puesto?**

Los problemas los resolvemos en equipo, lo charlamos para buscar una solución rápida. En el caso de que nos supere como equipo, acudimos al dueño. Si el problema es personal, lo charlamos y hacemos una reunión con los dueños para solucionarlo.

**¿Crees que es necesaria un área de rrhh en la empresa? ¿Por qué?**

No creo que sea necesaria un área de rrhh en la empresa porque la comunicación con los dueños es inmediata y nos dan esa confianza para dirigirnos a ellos. Además, la comunicación del equipo es muy efectiva.

**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**

No, está bien.

Vendedor/a

**¿En qué puesto te desempeñas?**

Estoy en ventas, como vendedora.

**¿Qué tareas realizas en él?**

Tomo los pedidos a través de redes sociales y los cargo en nuestro programa interno, armo pedidos y las vueltas para los deliverys, realizo el cobro de postres con distintos medios de pago, controlo el stock, hago el cierre de caja, acomodo las heladeras, subo historias a las redes sociales.

**¿Cuándo lo haces: diaria, semanal o mensualmente?**

Lo hago todos los días.

**¿Por qué lo haces? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de tu trabajo?**

Lo hago para llegar a más personas e incrementar las ventas.

**Resumí en una oración tus obligaciones.**

Cumplir con el horario de trabajo, mantener el orden y la limpieza del local, controlar que los postres estén acomodados y en buen estado, la buena atención a los clientes.

**¿El puesto requiere un determinado nivel académico y experiencia?**

No, no lo requiere.

**¿Qué habilidades requiere el puesto que ocupas?**

Se debe ser práctico, responsable, amable con la gente, trabajar en equipo, saber resolver.

**¿Quién es tu superior inmediato?**

La encargada de ventas, ella maneja todo el grupo para que el trabajo se haga bien y le reportamos los inconvenientes que haya para resolverlos.

**¿Quiénes son tus subordinados? Si tiene, explique.**

No tengo.

**¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si tu respuesta fue sí, ¿cuándo y qué tipo de capacitación? ¿Fue útil?**

Cuando ingresé un compañero me fue explicando todo lo que hacían en el puesto, la verdad que tenía muchas dudas, así que después me enseñó la dueña y ahí le agarré la mano. Ya en el puesto tuve capacitación de community manager, negociación y ventas, seguridad e higiene, y todas sirvieron porque la puede poner en práctica en el puesto.

**¿Las tareas están bien delimitadas para tu puesto de trabajo?**

Están bien delimitadas las tareas, aunque no siempre hago las mismas, vamos rotando aleatoriamente con mis compañeros porque todos sabemos hacer todo.

**¿Cómo resuelven los problemas o imprevistos que surgen en el puesto?**

Tratamos de resolver lo antes posible en grupo, teniendo en cuenta las políticas para resolver problemas de la empresa que es una idea en común de cómo deberíamos actuar, si no logramos resolver acudimos al dueño. De ser necesario hacemos reuniones con los dueños y la encargada para corregir el error y que no vuelva a pasar.

**¿Crees que es necesaria un área de rrhh en la empresa? ¿Por qué?**

No lo creo necesario porque el tamaño todavía permite resolver los problemas entre nosotros y porque los dueños están pendientes, si ellos quisieran desligarse de un poco de responsabilidades sí sería necesario.

**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**

No hace falta.

Delivery

**¿En qué puesto te desempeñas?**

Soy delivery.

**¿Qué tareas realizas en él?**

Reparto los pedidos y entrego los postres, algunas veces ayudo a armar los pedidos y los recorridos para repartir.

**¿Cuándo lo haces: diaria, semanal o mensualmente?**

Lo hago todos los días.

**¿Por qué lo haces? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de tu trabajo?**

El objetivo es que el postre llegue en buenas condiciones y en el menor tiempo posible, para brindarle una atención diferenciada al cliente.

**Resumí en una oración tus obligaciones.**

Debo cumplir el horario, revisar los pedidos antes de salir para evitar volver al local cuando ya estoy repartiendo, que postre llegue sano y en condiciones para ser entregado, debo usar casco, tener nafta en la moto y crédito en el celular, la moto tiene que estar en regla.

**¿El puesto requiere un determinado nivel académico y experiencia?**

Sí, yo ya había sido delivery antes.

**¿Qué habilidades requiere el puesto que ocupas?**

El puesto requiere respeto, responsabilidad, puntualidad, ser amable, carismático, resolutivo.

**¿Quién es tu superior inmediato?**

Es la encargada de ventas, ella me asigna los horarios y francos, me arma los recorridos que debo hacer durante la jornada.

**¿Quiénes son tus subordinados? Si tiene, explique.**

No, no tengo.

**¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si tu respuesta fue sí, ¿cuándo y qué tipo de capacitación? ¿Fue útil?**

No recibí capacitación, me explicaron rápidamente como trabajaban los deliverys, así que probé, me fue bien y acá sigo.

**¿Las tareas están bien delimitadas para tu puesto de trabajo?**

Sí.

**¿Cómo resuelven los problemas o imprevistos que surgen en el puesto?**

Lo resuelvo con mi encargada, en equipo y si no podemos resolverlo, nos comunicamos con los dueños para que nos den otras soluciones. Tenemos reuniones una vez al menos donde se analizan los inconvenientes que hubo durante el mes para tratar de no repetirlos.

**¿Crees que es necesaria un área de rrhh en la empresa? ¿Por qué?**

No, para mí así se trabaja bien.

**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**

No.

## **ENTREVISTA A LOS DUEÑOS**

*En estos primeros apartados se hará alusión a los puestos de trabajo y estructura sin tener en cuenta las personas que ocupan o conforman la misma.*

**¿Cómo diseñaron/pensaron la estructura de la empresa, los procesos, los puestos, las áreas?**

La estructura de la empresa se fue conformando a medida que necesitábamos ayuda y las tareas se empezaron a delegar porque la demanda nos superaba, en ese momento hacíamos todo nosotros dos solos. Los procesos internos los íbamos pensando sin perder de vista nuestros valores pensando en la empresa que queríamos lograr y los objetivos que nos planteábamos.

**¿De qué manera se asignaron las tareas a cada puesto?**

Las tareas en los puestos se asignaban a medida que se iban creando y se contrataba personal para ocupar los mismos, ya que en un principio no contábamos con puestos y tareas, hacíamos y resolvíamos todo nosotros.

**¿Las tareas están bien definidas y asignadas para cada puesto de trabajo?**

Al principio fue más complejo porque íbamos cubriendo las necesidades del negocio y capaz no nos preocupamos por delimitar tareas a una sola persona. Hoy en día, eso cambió. Cada trabajador sabe qué tareas debe hacer en su puesto de trabajo y cuál es su función.

**¿Cuál es su visión actual y que proyectan para el futuro en cuanto al equipo de trabajo, estructura, rrhh, puestos?**

A futuro queremos invertir en maquinaria industrial para la elaboración de los postres, la idea es que permitan facilitar los procesos, pero que la elaboración no pierda lo casero porque es la esencia de la marca. En ventas la idea es implementar tecnología en todo el procesos de toma de pedidos, para que los trabajadores no pierdan tiempo en cosas que la tecnología puede resolver rápidamente y ellos cubran otras necesidades que la tecnología no puede.

Aplica también con los deliverys, que utilizando tecnología sea más dinámica la comunicación y los recorridos para repartir los pedidos.

En cuanto a la estructura de la empresa, queremos abrir nuevas sucursales por la ciudad de Rafaela, pero para esto primero necesitamos que todo funcione lo mejor posible y asegurarnos que vamos a poder sostener el crecimiento. Los procesos que realizamos actualmente de recursos humanos son reuniones mensuales de coaching y feedback, se otorgan premios semanales por cumplimiento de objetivos y tenemos en cuenta las quejas o sugerencias de los clientes. Los líderes recibieron capacitación en habilidades blandas y se realiza una inducción a los nuevos ingresos, acompañados por alguien del equipo durante 15 días.

*En esta segunda parte el enfoque central es en las personas que ocupan cada puesto y conforman un grupo de trabajo.*

**¿Cuáles son las debilidades en el equipo de trabajo y cómo las corrigen? ¿Tienen planes a futuro para eliminar o minimizar lo mayor posible estas debilidades? ¿Y las fortalezas del mismo? ¿Consideran que la implementación de capacitación puede mejorar estos aspectos?**

La debilidad principal del equipo de trabajo es que tenemos que ser repetitivos al momento de dar órdenes y asignar tareas para que comprendan lo que nosotros queremos lograr. Los trabajadores tardan en apropiarse o interiorizarse con las tareas y los objetivos del puesto, entonces no se concretan de manera exitosa porque se cometen errores reiteradas veces. Muchas veces dependen demasiado de nosotros y esa flexibilidad también lleva a que no se puedan lograr los objetivos organizacionales.

Para tratar de corregir estas debilidades, realizamos reuniones quincenales con los encargados del sector y mensuales con todo el equipo del sector. Se charlan las anomalías que surgen y se refuerzan las cuestiones blandas. Además se realiza una evaluación de desempeño cada dos meses aproximadamente, las encargadas del sector completan las planillas de las personas que conforman su equipo y luego damos un feedback nosotros con ellas a cada trabajador. También tenemos una planilla de anomalías, donde se anotan las cosas que se hacen mal para corregirlas y que no vuelvan a surgir. Pensábamos hacer un protocolo de resolución de conflictos para con los clientes y un instructivo con los procesos de cada sector para que haya una sola forma de hacer las cosas y que sirva para los nuevos ingresos.

La fortaleza es que en los equipos de trabajo de cada sector, se resuelve muy bien lo operativo, el funcionamiento del equipo en conjunto.


**¿Querés agregar un comentario adicional sobre todo lo que estuvimos conversando?**


No, no es necesario.

## DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Producción
<b>Sector:</b>	Producción
<b>Puesto del cual depende:</b>	Órgano Colegiado
<b>Puestos a cargo:</b>	Lider de Producción
<b>Jornada laboral:</b>	Lunes a sábado de 7hs a 15hs
<b>Lugar de trabajo:</b>	Oficina
MISIÓN DEL PUESTO	
Acompañar y supervisar el funcionamiento del equipo de trabajo para la fabricación de productos según las cantidades establecidas, sin perder el foco del costo y la calidad.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel académico	
Primario completo	<input type="checkbox"/>
Secundario completo	<input type="checkbox"/> Conveniente <input type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input checked="" type="checkbox"/> Conveniente <input type="checkbox"/>
Indicar especialidad requerida: Carrera de Pastelería	
Experiencia	
Sin experiencia/3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Más de 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidades	
Habilidades técnicas	Nivel requerido
1. Detallismo y prolijidad	Medio
2. Conocimiento de materia prima e insumos	Alto
3. Destreza manual	Medio
4. Control de documentación	Alto
5. Toma de decisiones	Alto
6. Manejo de Herramientas Informáticas	Alto
Habilidades actitudinales	Nivel requerido
7. Organización grupal	Alto
8. Resolución de inconvenientes	Alto
9. Comunicación	Alto
10. Practicidad	Medio
11. Liderazgo	Alto
12. Foco en el cliente	Medio
13. Manejo de Relaciones Interpersonales	Alto
14. Carisma	Medio
TAREAS DEL PUESTO	
Coordinar el equipo de elaboración habitualmente para lograr su correcto funcionamiento y abastecer la producción demandada por las ventas de la empresa.	
Realizar feedback de la evaluación de desempeño de cada trabajador brindando reconocimiento o ayuda a mejorar para que se sienta seguro en su puesto e identificado con la empresa.	
Capacitar en elaboración con procedimiento y recetas para que la producción sea realizada de una sola forma.	
Realizar la contabilidad y la gestión administrativa mensualmente para que los numeros de la empresa sean positivos.	
Controlar la materia prima, los insumos y el producto final todos los días para tener siempre con stock disponible.	
Gestionar los cobros y pagos a clientes internos y externos de manera habitual para cumplir con los mismos y mantener el vínculo.	
Mantener relación con proveedores cada vez que se necesite materia prima o insumos para tener siempre en stock.	
Trasladar el producto final de la sala de elaboración al local comercial todos los días para concretar su posterior venta.	
Tomar decisiones estratégicas pensando en el crecimiento comercial de la empresa.	
Fecha de realización:	
Realizado por:	
Firma:	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Ventas
<b>Sector:</b>	Ventas
<b>Puesto del cual depende:</b>	Órgano Colegiado
<b>Puestos a cargo:</b>	Lider de Ventas
<b>Jornada laboral:</b>	Lunes a sábado de 7hs a 15hs
<b>Lugar de trabajo:</b>	Oficina
MISIÓN DEL PUESTO	
Liderar y coordinar el equipo de trabajo implementando estrategias para maximizar las ventas y los ingresos del negocio.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel académico	
Primario completo	<input type="checkbox"/>
Secundario completo	<input type="checkbox"/> Conveniente <input type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input checked="" type="checkbox"/> Conveniente <input type="checkbox"/>
Indicar especialidad requerida: Licenciatura en Administración de Empresas, Asesor Comercial, Licenciatura en Ventas, carreras a fines.	
Experiencia	
Sin experiencia/3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Más de 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidades	
Habilidades técnicas	Nivel requerido
1. Detallismo y prolijidad	Medio
2. Conocimiento de materia prima e insumos	Bajo
3. Destreza manual	Bajo
4. Control de documentación	Alto
5. Toma de decisiones	Alto
6. Manejo de Herramientas Informáticas	Alto
Habilidades actitudinales	Nivel requerido
7. Organización grupal	Alto
8. Resolución de inconvenientes	Alto
9. Comunicación	Alto
10. Practicidad	Medio
11. Liderazgo	Alto
12. Foco en el cliente	Alto
13. Manejo de Relaciones Interpersonales	Alto
14. Carisma	Medio
TAREAS DEL PUESTO	
Coordinar el equipo de ventas y delivery habitualmente para lograr su correcto funcionamiento e impulsar ventas.	
Realizar feedback de la evaluación de desempeño de cada trabajador, brindando reconocimiento o ayuda a mejorar para que se sienta seguro en su puesto e	
Controlar y analizar planillas de anomalías semanalmente para corregir las mismas y que no sigan ocurriendo.	
Analizar las ventas semanales, registro de clientes, encuestas de satisfacción y demora de los deliveries para mejorar el servicio y lograr la fidelización de los	
Planificar proyectos comerciales futuros, pensando en la expansión del negocio.	
Crear y mantener alianzas comerciales para que la marca se expanda, crezca, llegue a más personas y sea reconocida localmente. Visibilizar la marca.	
Gestionar las redes sociales y las estrategias de marketing todos los días logrando llegar al público objetivo de manera más amena e interactuar con los mismos.	
Crear instructivos con las normas y procesos internos para que la forma de realizar las tareas sea solo una.	
Realizar estrategias internas según objetivos de ventas, temporadas, eventos para incrementar las ventas.	
Gestionar el posicionamiento de marca, lo que llevará al oportuno reconocimiento de la empresa y los productos por parte de los consumidores.	
Capacitar en ventas, atención al cliente y marketing aportando al capital humano para la correcta realización de las tareas diarias.	
Tomar decisiones estratégicas pensando en el crecimiento comercial de la empresa.	
Fecha de realización:	
Realizado por:	
Firma:	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO 	
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Nombre del puesto:	Lider de Ventas
Sector:	Ventas
Puesto del cual depende:	Gerente de Ventas
Puestos a cargo:	Vendedor/a y delivery
Jornada laboral:	39hs semanales con descanso de 1 día y 1/2
Lugar de trabajo:	Local comercial
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Organizar el funcionamiento del equipo de trabajo según los lineamientos del gerente del área para que no haya errores y el servicio al cliente sea diferenciado.	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>Nivel académico</b>	
Primario completo	<input type="checkbox"/>
Secundario completo	<input type="checkbox"/> Conveniente <input type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input type="checkbox"/> Conveniente <input checked="" type="checkbox"/>
Indicar especialidad requerida: Carrera/curso en Ventas o carreras/cursos a fines.	
<b>Experiencia</b>	
Sin experiencia/3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Más de 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Habilidades</b>	
<b>Habilidades técnicas</b>	<b>Nivel requerido</b>
1. Detallismo y prolijidad	Medio
2. Conocimiento de materia prima e insumos	Bajo
3. Destreza manual	Bajo
4. Control de documentación	Medio
5. Toma de decisiones	Medio
6. Manejo de Herramientas Informáticas	Medio
<b>Habilidades actitudinales</b>	<b>Nivel requerido</b>
7. Organización grupal	Alto
8. Resolución de inconvenientes	Alto
9. Comunicación	Alto
10. Practicidad	Alto
11. Liderazgo	Alto
12. Foco en el cliente	Alto
13. Manejo de Relaciones Interpersonales	Alto
14. Carisma	Alto
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>	
Transmitir los objetivos organizacionales y de la gerencia habitualmente para alinearlos con los de su equipo de trabajo.	
Tomar decisiones adecuadas para el buen funcionamiento del equipo de trabajo y que las tareas sean bien ejecutadas.	
Gestionar los premios semanales determinando si cada trabajador es merecedor o no en función de su desempeño.	
Contolar el cierre de caja para determinar efectivamnete que la misma dio bien al final de la jornada diaria.	
Armar las vueltas de los deliveries convenientemente para que el postre llegue lo más rápido posible y aprovechar el viaje con varios pedidos.	
Recomendar formas de hacer las tareas teniendo en cuenta los objetivos del sector para que no surgan imprevistos.	
Gestionar al personal diariamente asignando tareas, horarios, vacaciones, dando permisos y siendo intermediaria entre su equipo de trabajo y el Gerente.	
Realizar la atención al cliente de manera amena para fidelizar al mismo e incrementar las ventas.	
Crear y completar las planillas de ventas semanales, registro de clientes, encuestas de satisfacción y demora de los deliveries para mejorar el servicio y lograr la fidelización de los clientes.	
Fecha de realización:	
Realizado por:	
Firma:	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO 	
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Nombre del puesto:	Pastelero/a
Sector:	Producción
Puesto del cual depende:	Lider de Producción
Puestos a cargo:	-
Jornada laboral:	Lunes a sábado de 7hs a 15hs
Lugar de trabajo:	Sala de elaboración
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Cubrir la demanda y el stock determinado según las ventas, para que no falte mercadería en el local comercial y el cliente pueda elegir entre las variedades.	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>Nivel académico</b>	
Primario completo	<input type="checkbox"/>
Secundario completo	<input type="checkbox"/> Conveniente <input checked="" type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input type="checkbox"/> Conveniente <input type="checkbox"/>
Indicar especialidad requerida:	
<b>Experiencia</b>	
Sin experiencia/3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Más de 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Habilidades</b>	
<b>Habilidades técnicas</b>	<b>Nivel requerido</b>
1. Detallismo y prolijidad	Alto
2. Conocimiento de materia prima e insumos	Medio
3. Destreza manual	Alto
4. Control de documentación	Bajo
5. Toma de decisiones	Bajo
6. Manejo de Herramientas Informáticas	Bajo
<b>Habilidades actitudinales</b>	<b>Nivel requerido</b>
7. Organización grupal	Alto
8. Resolución de inconvenientes	Alto
9. Comunicación	Medio
10. Practicidad	Alto
11. Liderazgo	Bajo
12. Foco en el cliente	Bajo
13. Manejo de Relaciones Interpersonales	Medio
14. Carisma	Bajo
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>	
Amar y decorar postres que están en falta para completar el stock diario.	
Cocinar bizcochuelos y tartas según el listado de postres vendidos y el stock diario asignado, sin desperdiciar materia prima.	
Preparar rellenos varios para concretar los postres que se necesitan en stock, sin desperdiciar materia prima.	
Rotar la mercadería diariamente para despachar primero lo producido con anterioridad a lo actual.	
Avisar al encargado cuando se necesita algún insumo para que el mismo no falte a la hora de realizar las tareas.	
Mantener el orden y la limpieza del sector de manera habitual para una buena higiene del lugar principalmente donde se manipulan alimentos.	
Separar los residuos en orgánicos y recuperables todos los días para mayor compromiso social empresarial.	
Fecha de realización:	
Realizado por:	
Firma:	

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO



## IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Vendedor/a
Sector:	Ventas
Puesto del cual depende:	Líder de Ventas
Puestos a cargo:	-
Jornada laboral:	39hs semanales con descanso de 1 día y 1/2
Lugar de trabajo:	Local comercial

## MISIÓN DEL PUESTO

Incrementar las ventas brindando un servicio diferenciador y atención personalizada al cliente.

## REQUISITOS DEL PUESTO

## Nivel académico

Primario completo	<input type="checkbox"/>	Conveniente	<input type="checkbox"/>
Secundario completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Conveniente	<input type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input type="checkbox"/>	Conveniente	<input type="checkbox"/>

Indicar especialidad requerida:

## Experiencia

Sin experiencia/3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses hasta 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
Más de 1 año	<input type="checkbox"/>

## Habilidades

Habilidades técnicas	Nivel requerido
1. Detallismo y prolijidad	Medio
2. Conocimiento de materia prima e insumos	Bajo
3. Destreza manual	Bajo
4. Control de documentación	Bajo
5. Toma de decisiones	Bajo
6. Manejo de herramientas informáticas	Medio
Habilidades actitudinales	Nivel requerido
7. Organización grupal	Alto
8. Resolución de inconvenientes	Alto
9. Comunicación	Medio
10. Practicidad	Alto
11. Liderazgo	Bajo
12. Foco en el cliente	Alto
13. Manejo de relaciones interpersonales	Alto
14. Carisma	Alto

## TAREAS DEL PUESTO

Todos los días tomar pedidos via redes sociales para concretar la venta.  
Realizar la atención al cliente diariamente de manera amena para fidelizar al mismo e incrementar las ventas.  
Acomodar las heladeras exhibidoras de manera que se aprecien todos los postres y mantener el buen estado de los mismos todos los días.  
Controlar el stock para garantizar que si un cliente solicita un producto se le pueda proporcionar y tener un equilibrio entre lo que se vende y se elabora.  
Utilizar herramientas digitales para tomar pedidos, realizar facturación, enviar encuestas, crear los recorridos de los deliveries.  
Realizar facturación electrónica de los pagos mediante transferencias para tener transparencia comercial y legal.  
Enviar y controlar encuestas de satisfacción de clientes para mejorar el servicio y lograr la fidelización de los mismos.  
Mantener el orden del local comercial para la comodidad del cliente y generar una buena impresión de la empresa de manera habitual.  
Realizar el cierre de la caja diaria garantizando que lo recaudado sea acorde a lo vendido durante la jornada.

Fecha de realización:

Realizado por:

Firma:

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO



## IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Delivery
Sector:	Ventas
Puesto del cual depende:	Líder de Ventas
Puestos a cargo:	-
Jornada laboral:	39hs semanales con descanso de 1 día y 1/2
Lugar de trabajo:	Local comercial

## MISIÓN DEL PUESTO

Entregar el postre en condiciones optimas, en el menor tiempo posible para brindar un servicio de calidad al cliente.

## REQUISITOS DEL PUESTO

## Nivel académico

Primario completo	<input type="checkbox"/>	Conveniente	<input type="checkbox"/>
Secundario completo	<input type="checkbox"/>	Conveniente	<input checked="" type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input type="checkbox"/>	Conveniente	<input type="checkbox"/>

Indicar especialidad requerida:

## Experiencia

Sin experiencia/3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Más de 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>

## Habilidades

Habilidades técnicas	Nivel requerido
1. Detallismo y prolijidad	Medio
2. Conocimiento de materia prima e insumos	Bajo
3. Destreza manual	Bajo
4. Control de documentación	Bajo
5. Toma de decisiones	Bajo
6. Manejo de Herramientas Informáticas	Bajo
Habilidades actitudinales	Nivel requerido
7. Organización grupal	Alto
8. Resolución de inconvenientes	Alto
9. Comunicación	Medio
10. Practicidad	Alto
11. Liderazgo	Bajo
12. Foco en el cliente	Alto
13. Manejo de relaciones interpersonales	Alto
14. Carisma	Alto

## TAREAS DEL PUESTO

Llevar y entregar diariamente pedidos para concretar la venta.  
Armar pedidos y recorridos para agilizar las entregas cuando sea necesario.  
Entregar los postres sin dañarlos y prolijos para que el servicio brindado sea exitoso.  
Revisar los pedidos antes de salir a repartir para evitar volver una vez iniciado el recorrido, en el caso de que falte algún postre o el pedido no esté armado  
Tener nafta en la moto y crédito en el celular para poder cumplir con las tareas laborales todos los días.  
Tener la moto en regla, usar casco y respetar la normas de tránsito para trabajar acorde a los valores de la empresa.

Fecha de realización:

Realizado por:

Firma: