

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

### ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

## CASO DE ESTUDIO N°2 UNIDAD DE PERSONAL Y SUS ROLES

### TEMA (A)

La empresa MG srl. se dedica a la fabricación y venta de mobiliario de oficina. La misma comenzó como un taller de estilo artesanal, con fabricación y venta mayorista en el mismo local. Luego fue creciendo hasta que en la actualidad se encuentra próximo a la apertura de dos locales de venta al público que se agregan al local de la Planta Industrial con unos 80 trabajadores, en la periferia de la ciudad.

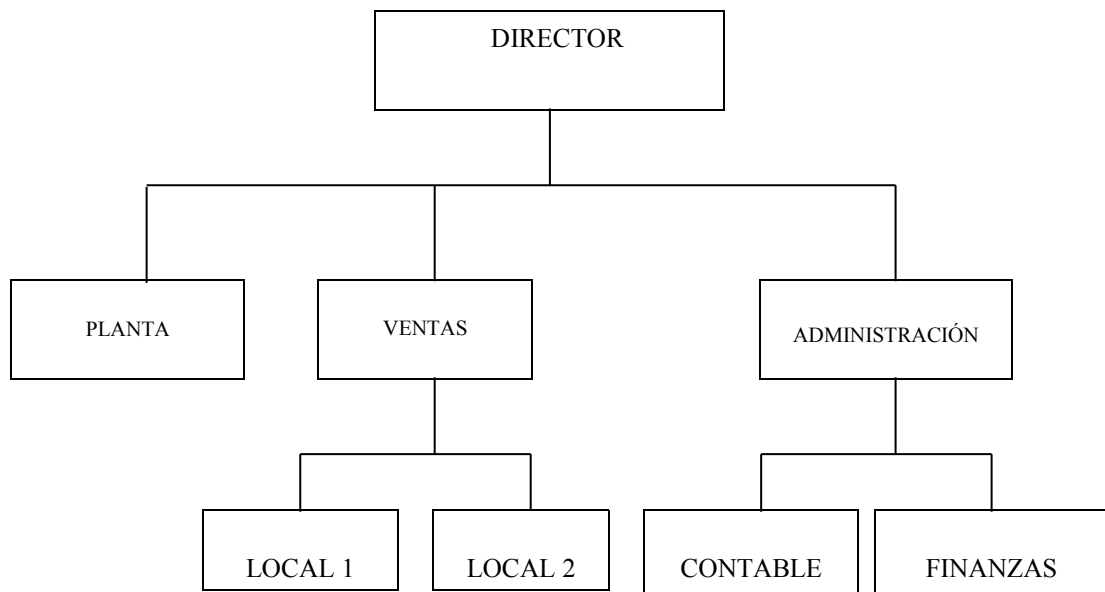
La composición de personal es la siguiente:

Cargo	Plantilla
Director Ejecutivo	1
Jefe de Ventas	1
Vendedores de local 1	2
Vendedores de local 2	2
Jefe de producción	1
Encargados de turno	3
Jefe Administrativo	1
Administrativos	2
Operarios de planta industrial	76

Durante los últimos años, el Jefe Administrativo no ha dejado de quejarse de lo difícil que le resulta cumplir con todas las funciones que le han venido asignando desde su incorporación: "... además de manejar los Bancos, Finanzas, Contabilidad, Cobros; también tengo que hacerme cargo de la función de Administración de Personal. Las funciones que se ejecutan en este ámbito de personal son muy elementales ya que no hay tiempo libre como para poder aplicar técnicas o instrumentos mas actualizados y complementarios que permitan una mejor selección y capacitación del personal. Hoy en día exclusivamente controlamos las horas de entrada y salida del personal, llevamos al día los registros de los mismos y le liquidamos los salarios, cosa que ya es bastante considerando que la plantilla de nuestra empresa se ha incrementado mucho en los últimos años". A este hecho se agregan los continuos choques entre los Encargados de Turno y el Jefe Administrativo, cuando este último en virtud de alguna falta o llegada tarde establece una suspensión del trabajador sin consultar con el jefe de línea (encargado de turno), del mismo modo, el Jefe de Producción se ha venido quejando porque el nuevo personal seleccionado no posee la formación adecuada en carpintería y se requiere un período de adaptación de al menos seis meses para que aprenda algo del oficio. Según el Jefe Administrativo, "... la firma debe crear un Departamento especializado en la Administración de Personal, con al menos un especialista en la materia que se dedique 100% a la temática y que además de las funciones desarrolladas hoy, aplique otras en procura de mejorar la operativa diaria, y evitar los problemas existentes".

El siguiente es el organigrama actual de la empresa MG SRL, con el nuevo departamento de ventas.

## **ORGANIGRAMA**



### **Se pide:**

1. Analice en qué etapa de la evolución histórica se encuentra la función de personal y explique su respuesta.
2. Indique en qué nivel jerárquico y con qué relación formal Ud. insertaría a una unidad de personal en este organigrama, cuáles son las ventajas y desventajas de dicha ubicación y cuáles serían las nuevas funciones que la misma debería asumir.
3. ¿Cómo podría la nueva unidad de Personal colaborar en el desarrollo de la reciente estrategia empresarial de venta al público en función de los múltiples roles (Ulrich)?

## **TEMA (B)**

### **ROLES DE RECURSOS HUMANOS (DAVE ULRICH)**

- 1) Determine, fundamentando la respuesta, cual de los roles clave que Dave Ulrich atribuye a la gestión de los profesionales de Recursos Humanos, están relacionados con las siguientes acciones:
  - Realización de una encuesta por muestreo a los empleados de la firma acerca de cuáles son los aspectos principales por los que quieren ser reconocidos por los clientes de la compañía y comparación de las respuestas con una encuesta similar a los clientes acerca de cuáles son los aspectos principales que aspiran encontrar en su empresa proveedora.
  - Ofrecimiento de mejores condiciones de trabajo que las que ofrece la competencia, a las personas que desean trabajar para la compañía en Madrid y Roma, teniendo en cuenta que la empresa se ha propuesto como objetivo el ingreso a esos dos nuevos mercados y se ha detectado que la calidad de los servicios prestados es lo que determina las preferencias de los clientes.

- Análisis y rediseño de los procedimientos, a efectos de bajar el índice actual de 8 meses promedio para llenar los puestos de la empresa.
- Organización de talleres con los empleados de la compañía para comunicar y discutir el modelo de cambio definido por la empresa.
- Organización de reuniones de los jefes de la empresa con sus empleados a efectos de identificar la necesidad de mejoras en los procesos críticos así como la eliminación de tareas no necesarias, como forma de incorporar a la cultura de la organización los valores de sentir la necesidad de los cambios e involucrarse en los mismos, así como adquirir confianza en sí mismos por parte de los empleados.
- Realización de encuestas a los empleados para conocer sus preocupaciones y sugerencias, con el fin de dar respuesta adecuada a las aspiraciones del personal.
- Implementación de la práctica de rotación de los puestos de trabajo y de la polifuncionalidad de los diferentes cargos, como forma de contribuir a la decisión de la compañía de reducir los costos empresariales.
- Implementación del nuevo sistema tributario que incide directamente en los sueldo de los empleados
- La empresa ha decidido tercerizar varios servicios dentro del plan de modernización de la gestión y reducción de costos. Ante la tercerización del servicio de vigilancia, se lanza un plan de capacitación para reinsertar a los vigilantes en la planta operativa.
- Contratación de un seguro de vida para los funcionarios a efectos de proteger el núcleo familiar en caso de fallecimiento o lesión grave
- Recursos Humanos conforma un equipo de difusión de los cambios que se van a implementar en la empresa. Para ello define el perfil de las personas que lo integrarán y les provee capacitación específica para actuar como comunicadores y facilitadores.

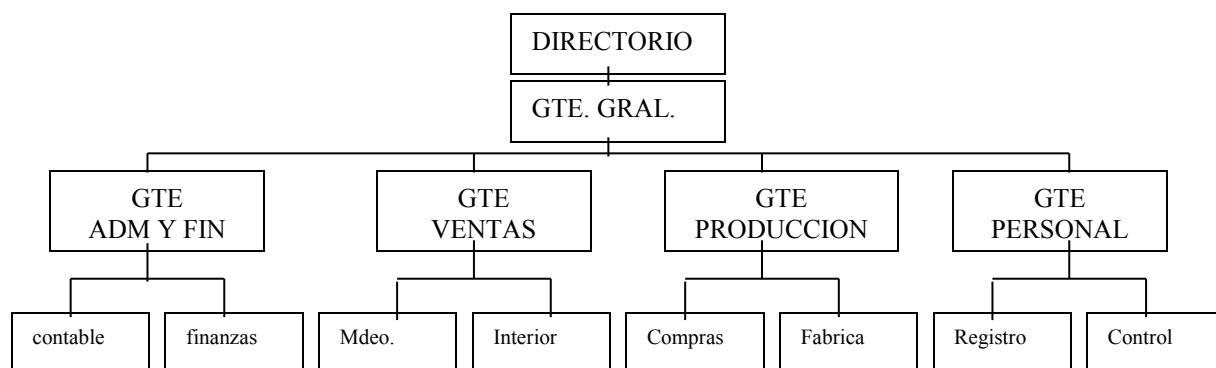
### **TEMA (C)**

#### **FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS; GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

La empresa Zapatones S.A., dedicada a la fabricación y venta en plaza de calzado para damas y caballeros tiene una excelente reputación en su rubro. Zapatones S.A. cuenta con un total de 500 empleados.

En una entrevista realizada por una revista comercial, el Gerente General de Zapatones S.A. atribuye el éxito de la gestión a la capacitación que se le ha dado al cuerpo de vendedores y a la forma como se los ha seleccionado, tratando de conseguir personas dinámicas, amables y cultas.

Uno de los recuadros de la revista muestra el organigrama de la empresa, el cual fue elaborado recientemente por un Consultor Externo, contratado para racionalizar el trámite de compras y ventas.



El informe del Consultor demuestra que los cargos de la empresa se encuentran claramente descriptos y clasificados, con la única excepción de los relativos a la Gerencia de Personal. El Gerente Personal fue quien incidió en su momento en no efectuar dicha descripción y clasificación ya que no se encontraba de acuerdo con las funciones actuales de la Gerencia.

El Gerente General siempre tuvo una opinión contraria a la del Gerente de Personal, por lo que pasado el tiempo lo contrata a Ud. como consultor en Administración de Personal para efectuar el trabajo restante.

#### **Se Pide:**

- 1.- ¿Qué comentarios le merecen las funciones de la Gerencia de Personal?
- 2.- Confeccione la descripción y especificación del cargo de Gerente de Personal, con las tareas que considere correcto atribuirle a un responsable de personal hoy en día.