



FACULTAD INGENIERIA
INGENIERÍA EN SISTEMAS

COLO TUR

Trabajo Práctico de Proyecto y Diseño

Asignatura: Organizacion y Administracion de Empresas

Docentes:

Lic. Jular, Pilar
Ing. Disderi, Judith

Alumnos:

Gaggio, Valentino 2113503
Menel, Angel 1802890
Vietto, Santiago 1802890

Índice

Introducción	3
Contenido	5
1. Descripción de la empresa	5
1.2. Objeto social:	5
1.3. Misión, visión y declaración de valores:	5
1.4. Clasificación de la organización en diferentes criterios contables - legales(Ver cuadro de Guía de trabajos prácticos).	5
1.5. Estructura organizativa: organigrama, dotación de personal, diversidad número de puestos, antigüedad de la nómina por estratos.	6
1.6. Caracterizar un entorno específico: clientes, proveedores, sindicatos, competidores, etc.	6
2. Cultura organizacional	7
2.1. Caracterización de la empresa en función de las dimensiones de su cultura.	7
2.2. Características del sector Socio Cultural - TEORÍA DE HOFSTEDE.	9
2.3. Señalar sobre qué aspectos hace énfasis su misión/visión	9
3. Caracterización de la empresa como una organización tradicional o una organización que aprende.	10
4. Encontrar y justificar 2 ejemplos de cada fuerza que influyen en la empresa:	11
4.1. Socio-cultural:	11
4.2. Político-legal:	12
4.7. Tecnológico:	16
4.8. Sectorial (competencia):	16
4.9. Consumidores y Clientes:	17
5. Departamentalización	17
6. Perfil de Puesto	19
6.1 Descripción de Puesto	19
6.2 Publicación de Puesto	19
6.3 Proceso de Selección	22
6.4 Curriculum Vitae de Postulantes	23
6.5 Posibilidades para cubrir la Vacante	24
6.7 Proceso de Inducción	27
6.8 Cálculo Monto Salarial	29
6.9 Beneficios y Servicios de Trabajadores	29
7. Indicadores de Gestión	33
7.1 Análisis FODA	33
7.1.1 Fortalezas	33
7.1.2 Debilidades	34
7.1.3 Oportunidades	34
7.1.4 Amenazas	35
7.2 Matriz Tablero Comando	35
8. Conclusión (1era entrega)	37
9. Conclusión (2da entrega)	37
10. Conclusión (3era entrega)	38
11. Bibliografía	39

Introducción

En el marco de la materia Organización y Administración de Empresas dentro del plan de estudio de la carrera Ingeniería de Sistemas de la Universidad Católica de Córdoba, este trabajo tiene como objetivo analizar, optimizar y mejorar el funcionamiento de la empresa "COLO TUR" ubicada en Villa Carlos Paz.

Realizamos el análisis tomando como objeto de estudio a toda la compañía y a partir de los contenidos aprendidos durante el cursado de la asignatura lo hemos podido llevar adelante.

Principalmente, el instrumento de relevamiento utilizado fueron entrevistas que se le hicieron a Augusto Cesar Menel, quien es uno de los dueños de la empresa y gerente general y al personal. Además utilizamos otras herramientas como encuestas y observación directa, visitando a la empresa.

El trabajo cuenta con tres entregas en las cuales se profundizan temas relevantes de la empresa.

En la *primera entrega*, utilizando los conceptos aprendidos de las unidades 1 y 2 de la asignatura, se pretende caracterizar la empresa "COLO TUR". Se eligió esta empresa ya que se consideró que tiene un tamaño ideal para cumplir con todas las pautas planteadas.

De la compañía se especificaron sus características legales, organizativas y culturales; se detallaron las motivaciones de la empresa, sus valores, misión, visión, etc.

Luego explicamos su funcionamiento y a que se dedica, trabajaremos para clasificar a la organización según los criterios vistos en clase lo cuál nos permitirá también analizar el entorno en que se mueve tanto interno como externo. Por último realizaremos un relevamiento de la organización para definir la estructura organizativa que esta conlleve. Con esto veremos los puestos actuales, los diferentes niveles gerenciales que existen, la cantidad de empleados, etc.

Gran parte de la información fue obtenida de fuentes como documentos de la empresa. También pudimos hablar con diferentes empleados los cuales nos contaron su experiencia en su lugar de trabajo profundizando en su respectiva actividad.

Con toda esta información, tuvimos la base para encarar las siguientes etapas del proyecto con un entendimiento global de la organización.

Para la *segunda entrega* del trabajo de proyecto y diseño de Organización y Administración de empresas, nos basamos en la unidad 3 del programa de la asignatura sobre la administración de recursos humanos y las funciones gerenciales organizar y controlar.

Al igual que en la primera parte, trabajamos con la empresa "COLO TUR", debido al contacto directo con el gerente general de la organización. El mismo nos brinda información por medio de uno de los integrantes del grupo de trabajo. Nos pusimos en contacto de

manera informal en una entrevista para que nos brindara información básica y necesaria para llevar a cabo el desarrollo de trabajo.

Los objetivos de esta segunda entrega son comprender los factores que definen la estructura organizacional y realizar las descripciones de puestos de la organización.

Para lograrlos, primero distinguimos a través del organigrama de la empresa la departamentalización utilizada con las ventajas y desventajas de la misma.

Luego, para afianzar todos los conocimientos aprendidos en clase, tomamos como punto de referencia un puesto operativo vacante en la empresa y realizamos las distintas actividades propuestas.

La mayor dificultad que encontramos fue encontrar los momentos para que todos podamos estar presentes en cada etapa del desarrollo, pero con un gran trabajo de coordinación lo logramos.

Por último en esta *tercera entrega* pondremos en práctica los últimos conocimientos aprendidos en la materia mediante la creación de un FODA y una Matriz Tablero Comando. Estas dos herramientas nos sirven para analizar a la empresa en general, ya que el FODA nos permite analizar los aspectos positivos internos de la empresa como lo son sus Fortalezas y Debilidades mientras que al mismo tiempo podemos ver las posibilidades que les brinda el ambiente externo analizando sus Oportunidades y Amenazas.

También la Matriz de Tablero Comando nos permite analizar a la empresa entera desde cuatro aspectos generales, que son Financiera, el cliente, el proceso interno y el aprendizaje y crecimiento. El mayor obstáculo de esta entrega podemos decir que es la integración de todo el trabajo y poder recolectar la información que necesitamos basándonos en las entregas anteriores logrando así un FODA y una Matriz Tablero Comando que represente a la empresa turística.

Contenido

1. Descripción de la empresa

1.1. Razón social, rubro, vigencia, localización física, sucursales:

Razón Social: Napoleon

Rubro: Agencia de Turismo.

Vigencia: 16 años.

Localización Física: Villa Carlos Paz.

1.2. Objeto social:

El objeto social de la empresa es el transporte terrestre, marítimo y aéreo.

1.3. Misión, visión y declaración de valores:

Según el dueño de la empresa, tiene como misión poder *llevar a cabo todas las excursiones organizadas con la mejor experiencia que se pueda llevar el pasajero.*

La visión de la empresa es *mejorar y ampliar el nivel de excursiones dentro de la Provincia de Córdoba.*

En lo que respecta a la declaración de valores que nos informo el dueño de la empresa busca internamente llevar un *respeto y buena conducta entre empleados*, los clientes y proveedores toman de la empresa su *buena organización y responsabilidad* tanto con ellos como con los proveedores.

1.4. Clasificación de la organización en diferentes criterios contables - legales(Ver cuadro de Guía de trabajos prácticos).

Según los criterios de clasificación, la empresa entra dentro de las siguientes categorías:

- Tipo de actividad: servicio.
- Alcance geográfico: Regional-local
- Origen de capital: mixta
- Forma jurídica: Colegiada:
 - SRL (sociedad de responsabilidad limitada).
- Fines: lucro
- Integración del capital: privadas

1.5. Estructura organizativa: organigrama, dotación de personal, diversidad número de puestos, antigüedad de la nómina por estratos.

La empresa cuenta con 2 niveles gerenciales y uno de empleados. En el nivel de empleados tenemos a seis choferes masculinos entre 25 y 50 años, los cuales tres de ellos son contratados para manejar colectivos de 45 asientos y los otros tres para colectivos de 24 asientos. Durante la pandemia de 2020, cuatro choferes renunciaron, luego en 2021 se contrataron nuevos empleados, y los dos choferes que continuaron trabajando en la empresa tienen una antigüedad de 5 y 7 años.

En el primer nivel gerencial trabajan 2 secretarios, uno de ellos tiene 29 años y el otro 21 años. Ambos se encargan de tomar las reservas y cargarlas al sistema de la empresa, vender las excursiones a los pasajeros, pasarle la lista de pasajeros a los choferes.

Y el segundo nivel gerencial y el más alto en la empresa, están los 2 dueños que supervisan el trabajo de los secretarios y choferes, además de llevar un control en el mantenimiento de los colectivos, buscar como mejorar y agregar excursiones.

Actualmente la empresa cuenta con un entorno laboral masculino. Esto no se debe a restricciones de género o diversidad, sino que es el resultado de la rotación de personal durante los años de funcionamiento de la empresa, ya que la misma contaba con personal femenino y sigue a disposición para la contratación en caso de ser necesario.

El personal de la empresa es seleccionado por el gerente de la misma, y a la hora de realizar contrataciones, se tienen en cuenta una serie de requisitos dependiendo el cargo, ya que en el caso de los choferes se requiere que sepan manejar correctamente y tengan licencia de conducir clase C1 al día, y en el caso del cargo en secretaria se requiere como mínimo secundario completo en cuanto a nivel educativo y después se realiza un breve instructivo o capacitación para el manejo del sistema de reservas en caso de ser necesario.

1.6. Caracterizar un entorno específico: clientes, proveedores, sindicatos, competidores, etc.

Los clientes son hoteles de Villa Carlos Paz que promocionan las excursiones a huéspedes llevándose cierta comisión, pasajeros individuales, socios (otras agencias que trabajan en el mismo rubro que para maximizar la venta de pasajes derivan pasajeros con ciertas comisiones).

Como competidores están otras agencias de turismo que operan dentro de Villa Carlos Paz. Estas agencias compiten por la búsqueda de pasajeros.

El sindicato que se asocia a secretarios y choferes es el AGECE.

Los proveedores de la empresa son todos aquellos negocios que trabajan en los lugares destino para agregar a las excursiones vendidas.

2. Cultura organizacional

2.1. Caracterización de la empresa en función de las dimensiones de su cultura.

- *Atención a detalles(Alto):*

COLO TUR” al ser una empresa de viajes en la cual sus ganancias dependen de las ventas, por lo que consideran esta dimensión como prioridad. Para ellos es muy importante poder brindarle el mejor servicio a sus clientes.

Dentro de la organización, se revisa constantemente que los procesos que llevan brindar el servicio de excursiones se hagan lo más eficientes posibles. Se le pide a los clientes que den su opinión de las excursiones para tener una retroalimentación y cambiar o mejorar lo que haga falta para una mejor experiencia.

- *Orientación a los Resultados(Poco):*

Cuentan con secretarios capacitados para así poder vender o hacer llegar a los hoteles las excursiones o promociones. Si algún empleado no está rindiendo como debería, o está malgastando su tiempo se habla con él y se trata de entender el porqué de su falta de rendimiento y así solucionarlo de una manera conjunta.

- *Orientación a las personas(Medio):*

La organización toma muy en cuenta la opinión de sus clientes. Hace encuestas luego de las excursiones para poder conocer las cosas que no funcionan como se espera o en las cosas que se podrían mejorar.

En cuanto a la estructura organizacional se puede decir que no se brindan constantemente capacitaciones a sus profesionales, ya que desde la empresa no les parece necesario, por ejemplo que puedan incorporar nuevas estrategias de ventas .

- *Orientación a los equipos(Alto):*

Es muy importante para la empresa ya que la mayor parte de las actividades que se desempeñan son en equipo. Debe haber comunicación entre compañeros y buena predisposición más allá de que se respeten totalmente las responsabilidades individuales.

La empresa está pendiente de sus empleados, se promueve el trabajo en equipo porque es esencial para una comunicación activa entre los miembros, generando confianza, compromiso y complementariedad entre empleados, secretarios y el dueño/gerente.

Por último se realizan reuniones constantemente para plantear cambios y mejoras para los empleados siempre pensando en su bienestar.

- *Energía(Alta):*

Debido a las buenas relaciones entre compañeros se crea un ambiente laboral tranquilo, muy agradable, donde permite que los trabajadores puedan desenvolverse libremente respetando las reglas de igual forma. Tienen un ritmo de trabajo muy activo y permanente.

- *Estabilidad(Alta):*

Es una organización que cuenta con muchos años de experiencia por lo tanto ya ha pasado por muchas crisis a nivel país y las han sabido resolver de buena manera. Posee una base sólida ante situaciones no deseadas y un gran dinamismo para adaptarse a los cambios.

- *Innovación y Riesgos(Alta):*

Es una organización que apuesta constantemente a la incorporación de métodos innovadores. Buscando mejorar constantemente y tratando de adaptarse a la dinámica de la demanda y de la realidad. La actitud frente a los cambios es adecuarse lo más rápido posible.

La pandemia hizo que se tuviera que reinventar ya que estaban parados los hoteles, las ciudades turísticas, entre otras cosas y por consecuencia COLO TUR también. La empresa pasó de tener 9 empleados a 1 solo, de a poco fue volviendo a recomponerse para volver a ser lo que eran antes.

Por último, en medio de la cuarentena, empezaron a centrarse en las ventas online, motivando el trabajo home office.

2.2.Características del sector Socio Cultural - TEORÍA DE HOFSTEDE.

- *Individualismo o Colectivismo:*

Tienen una mirada en la cual el **colectivismo supera totalmente al individualismo**, porque hay un trabajo en equipo continuo. Sus trabajadores tienen sus tareas claramente designadas, de todos modos, fomentan la comunicación, colaboración y trabajo en equipo.

- *Distancia del Poder:*

Se considera que es baja. El dueño de la organización se encarga de tareas directivas, pero dentro de sus tareas habituales se encuentra trabajando a la par de sus empleados. El respeto a los compañeros es un pilar fundamental para poder desarrollarse en la empresa y progresar en la misma.

- *Rechazo a la Incertidumbre:*

Es una empresa que busca adaptarse rápidamente a los cambios. En un país poco constante en sus ámbitos políticos y económicos, esta organización se define con **poco rechazo a la incertidumbre**. Se supo adaptar y pudo sobrevivir a la pandemia y cuarentena.

- *Logros o Procuración de Relaciones:*

Es de gran importancia para la empresa contar con buenas relaciones laborales, tanto de forma interna entre compañeros con un buen clima de trabajo; Cada vez que existe una satisfacción de un integrante toda la empresa felicita con buena energía pensando en el progreso y futuro de la misma.

- *Orientación al Corto o Largo Plazo:*

Ante el proceso inflacionario que atraviesa el país y el cambio constante de las medidas políticas y legales, esta se ve obligada a tomar una orientación a mediano-corto plazo. Hay presiones externas como por ejemplo inestabilidad económica, inflación, alta presión impositiva, cepos cambiarios y plazos de pagos medios, que obligan con mayor frecuencia a adaptarse al entorno general.

2.3. Señalar sobre qué aspectos hace énfasis su misión/visión

Recordando lo mencionado anteriormente, Colo Tur tiene como misión poder llevar a cabo todas las excursiones organizadas con la mejor experiencia que se pueda llevar el pasajero y la visión de la empresa es mejorar y ampliar el nivel de excursiones dentro de la Provincia de Córdoba.

A simple vista la misión hace énfasis con la conformidad del cliente, a que los resultados sean realizados de la mejor forma posible y una gran atención a los detalles para lograrlo. Mientras tanto que la visión promueve ser la mejor alternativa en la región para realizar excursiones, por lo que hace referencia indirectamente a aspectos de innovación.

3. Caracterización de la empresa como una organización tradicional o una organización que aprende.

Para poder definir si Colo Tur es una organización tradicional o una organización que aprende realizaremos a continuación un análisis de su comportamiento. Las cuestiones a tener en cuenta son la actitud que tiene frente a los cambios, ante nuevas ideas, ante la innovación, el temor principal, la ventaja competitiva y al trabajo gerencial.

Luego de este análisis, estaremos en condición de definir su estilo organizacional.

- *Actitud ante cambios:*

Al ser una agencia de turismo, se tiene que adaptar a los constantes cambios ocurridos, tanto interiormente como exteriores a ella. Por ejemplo, dentro de la empresa, necesidades de choferes, mantenimientos y reparaciones de colectivos. En lo que respecta al exterior de la empresa, podemos observar cambios en condiciones de venta con las estaciones de servicio, precios de excursiones acorde al mercado, cambios en las atracciones que puede ofrecer una excursión.

- *Responsable Innovación:*

Pudimos observar que dentro de la empresa, si bien cada miembro debe mantener su área de trabajo en orden. Las innovaciones son constatadas por los dueños, sin embargo, siempre tienen en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados. Además, los jefes buscan formar trabajadores independientes con pensamiento crítico constructivo que puedan reflejar en sus trabajos del día a día.

- *Ventaja competitiva:*

Una de las ventajas competitivas que tiene la empresa son los modelos actuales de los colectivos comparado a otras agencias. Esto otorga a la excursión una mejor calidad y experiencia. Además, al estar establecida la empresa por más de 15 años, se la suele utilizar como referencia para aumentar precios, tipos de excursiones, servicios, etc.

- *Actitud ante nuevas ideas:*

Por lo que pudimos observar, si bien tienen una consideración a las nuevas ideas que son otorgadas por trabajadores de la empresa e ideas de los gerentes, en general no sienten que haya mucho lugar a mejorar ciertas partes de la empresa, por lo que no tienen avances exponenciales. Sino buscar tener ideas para ajustarse a las necesidades u oportunidades que se les presenta.

- *Temor Principal:*

El temor principal es no llegar a conseguir la cantidad de pasajeros suficientes para cubrir los gastos de la excursión y sacarle beneficio a ello.

- *Trabajo Gerencial:*

Como conclusión, tenemos la capacidad de decir con todos los puntos analizados que “Colo tur” es una organización que aprende.

4. Encontrar y justificar 2 ejemplos de cada fuerza que influyen en la empresa:

4.1. Socio-cultural:

Son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía, tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores culturales, ética, estilos de vida, etc., que pueden provocar cambios en la demanda de los productos o los servicios.

- En este caso debemos considerar aquellas preferencias de la sociedad que condicionan el servicio que ofrece la empresa, como por ejemplo, muchas veces se analizan el tipo de excursiones que va a ofrecer en función de la clientela, ya que no es lo mismo una excursión o viaje para un grupo estudiantil que para adultos mayores, ya que se deben tener diferentes tipos de atenciones y cuidados a la hora de tratar con la gente. Podemos añadir además el hecho de ofrecer servicios adicionales, como por ejemplo, en un viaje o excursión larga, se puede considerar ofrecer al mediodía un almuerzo liviano, o en caso de una excursión de aventura, ofrecer refrescos a los pasajeros, pre o post actividad, como para añadir un plus en la calidad del servicio.
- Dentro de la empresa, la relación laboral es de absoluta confianza, si bien es de saber que actualmente en Argentina la relación entre el empleador y el empleado suele ser chocante ya sea por aspectos de relación laboral o una cuestión legal, la empresa ha logrado establecer un ámbito de trabajo agradable, desde el gerente general, incluyendo secretaria y hasta los choferes. Siempre se trata de comunicar los problemas existentes, se mantiene un diálogo cordial y respetuoso, en donde al haber trabajadores de años de experiencia, se forma como un entorno “familiar”, llegando al punto de hacer celebraciones o reuniones, incluyendo comidas, como por ejemplo para festejar fin de año o el cumpleaños de la empresa. Esto conlleva a su vez al hecho de que ante la aparición de inconvenientes o percances laborales, que se trate de resolver de manera pacífica y respetuosa, y con la disposición a mejorar.

- La empresa al estar ubicada en Carlos Paz, le es conveniente para aquellas personas o trabajadores que residen en Córdoba por ejemplo, lo que les facilita la llegada a la misma en términos de distancias y tiempos. Por otro lado la empresa no tiene preferencia por aquellos que posean estudios secundarios o terciarios completos, como así también aspectos como la edad, ya que la misma está abierta a distintas alternativas siempre y cuando cumplan con los requisitos y habilidades específicas para cada labor

4.2. Político-legal:

Involucran aspectos relacionados al sistema político, de su estructura y de su legislación. En el mismo se ven reflejadas las actitudes y acciones de los líderes sociales que buscan responder a las demandas sociales. Todo esto se lleva a la práctica con normas impuestas en materia de legislación laboral, normas de calidad, seguridad e higiene o responsabilidad ambiental.

- Como consecuencia de los años de pandemia debido al COVID-19 se tuvo que reestructurar la política de acción en cuanto a las medidas que se tomaron por una cuestión sanitaria. El ímpetu legal recae en el cumplimiento de las normas establecidas para el cuidado personal y social. Esto implica el uso de cubrebocas como requisito al momento de viajar como máxima exigencia. Como la situación actual no se enmarca como pandemia, la situación se vio apaciguada solo a este requisito. Si se hace alusión a años anteriores, este comercio se vio totalmente frenado y luego se fueron sacando las leyes que en su momento exigían que las personas contarán con un hisopado negativo para poder viajar, cubreboca, declaración jurada, y posteriormente se añadió la presentación del certificado de vacunación.
- Es de suma importancia considerar lo establecido en la Ley 18829 “Ley Nacional de Agencias de Viajes”, en donde la Dirección Nacional de Turismo será el organismo de aplicación de esta misma. En ella se establecen las reglamentaciones en las actividades de las agencias de viaje. *Se establece que quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:*
 - a) *La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.*

- b) *La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.*
- c) *La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes 'a forfait', en el país o en el extranjero.*
- d) *La recepción o asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.*
- e) *La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios.*
- f) *La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.*
- Podemos añadir además la ley 20.744 “Ley de Contratos de Trabajo”. Esta es la norma legal que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública. Esta ley establece *que habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración.* Entre los deberes del empleador regulados por la misma, encontramos el pago de la remuneración, el deber de seguridad, el reintegro de gastos y resarcimiento de daños, el deber de protección, deber de ocupación, de diligencia e iniciativa y el de observar las obligaciones frente a los organismos sindicales, así como la justificación ante despidos y caso contrario la obligación de realizar una indemnización al empleado.

4.3. Demográfico: damos ejemplos relacionado al ambiente o entorno físico donde se encuentra ubicada la empresa:

- La empresa está ubicada en Villa de Carlos Paz, una ciudad que posee una alta actividad turística por diferentes motivos, dentro de los cuales podemos destacar los espectáculos, obras teatrales y shows de entretenimientos, viajes de egresados,

actividad nocturna, comercio y gastronomía, y climas agradables en temporadas de verano

- La agencia aprovecha la gran densidad demográfica y debido a su ubicación permite el traslado de turistas hacia muchas localidades en las cercanías de las sierras, donde también se ofrecen una gran variedad de actividades turísticas.

4.4 Proveedores (RRHH/RRFF):

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como de los servicios adicionales que precisan.

- Las combis son fundamentales para la agencia, ya que es el medio de transporte por el cual se traslada a los pasajeros o clientes a la hora de realizar una excursión, es por eso que se hace lo posible para mantenerlos en condiciones y para ello se mantiene contacto con proveedores de repuestos e insumos necesarios para el correcto funcionamiento y mantenimiento.
- Como ejemplo reciente, actualmente se está llevando a cabo un nuevo paro en las fábricas de neumáticos Fate, Pirelli y Bridgestone, cosa que afecta de forma directa a la empresa debido a la necesidad de tener repuestos y neumáticos ya sea por cuestiones de reparaciones o service. El conflicto que lleva casi 130 días y en el que la tensión no cesa. El Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (Sutna) anunció el paro tras la última reunión entre el gremio y las empresas del sector que llevaron adelante el miércoles en el Ministerio de Trabajo. Por el lado gremial, reclaman un incremento salarial que supere en un 5% a la inflación anual prevista para 2022 y un pedido de un 200% de aumento para las horas trabajadas durante los fines de semana. Las empresas sostienen que por la crisis, no pueden hacer frente a esos reclamos. Estas empresas despachan unos 500.000 neumáticos por mes, pero desde que comenzó el conflicto gremial se calcula que se dejaron de producir entre 1,3 y 1,4 millones de neumáticos, según estimó semanas atrás el dueño de Fate, Javier Madanes Quintanilla.

4.5. Grupos de presión (asociaciones gremiales, empresariales, civiles y grupos informales):

hacemos mención a algunos stakeholders:

- El gremio AGECE (Asociación Gremial de Empleados de Comercio de Córdoba) es el encargado de defender los derechos de los trabajadores, socios y afiliados, que en este caso son los empleados de comercio de la empresa (choferes y secretarios). Este grupo busca la negociación con las empresas para poder brindar mejores condiciones y salarios a los trabajadores, haciendo respetar por ejemplo el salario mínimo y obligándolas a retener empleados en situaciones en las cuales no sean

económicamente convenientes, como se hizo con la ley de indemnización. Su principal objetivo es asegurar que no se produzcan injusticias laborales. La empresa tiene registrados a todos sus integrantes como empleados de comercio, por lo tanto, dependen de la AGECE.

- Por otro lado, desde el lado del empleador, la empresa forma parte de la ACAV (Asociación Cordobesa de Agencias de Viaje), una asociación civil sin fines de lucro cuyo objetivo es agrupar a todas las agencias de viajes y turismo cuyas casas centrales o filiales tengan su sede legal en la Provincia de Córdoba, como en este caso Carlos Paz, o en otras zonas del país que correspondan a jurisdicción de esta asociación y que se encuentren legalmente constituidas y reúnan los requisitos establecidos para formar parte, por otro lado tiende a representar y defender los intereses de sus asociados, promover y practicar una estrecha colaboración con empresas de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre, hotelería y con todas las empresas e instituciones vinculadas al turismo Nacional e Internacional, también el hecho de fomentar el desarrollo integral del turismo, estudiar todos los problemas que afecten la actividad turística en general y de las agencias de viajes y turismo en particular, proponiendo y colaborando en la búsqueda de soluciones adecuadas a los mismos, y por último el hecho de promover el reconocimiento por parte de autoridades gubernamentales y del sector privado de la importancia y significado de la actividad del agente de viajes.

4.6. Económico:

Vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. Las condiciones económicas de la región en que actúa la empresa influyen fuertemente en la misma. Estas condiciones se reflejan en los principales indicadores de una economía (inflación, déficit público, tasa de desempleo, tasa de crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto), renta per cápita, tipo de interés, tipo de cambio, déficit exterior, etc)

- La inflación juega un rol fundamental en cuanto a la suba de los precios ya que cada vez los viajes cuestan más y esto es debido principalmente al aumento de la nafta por ejemplo, lo que repercute en la disminución de las personas que van a decidir viajar.
- Hoy en día a las PyMEs les cuesta mucho subsistir en el mercado debido a la alta tasa de impuestos, lo cual dificulta el pago de sueldos y esto en un tiempo prolongado recae en la reducción del personal.

4.7. Tecnológico:

Los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida.

- Podemos considerar de alguna manera el cambio que la empresa realizó para poder administrar las reservas, ya que la misma inicialmente realizaba anotaciones a papel y lápiz, y posteriormente optó por pasar a un sistema de reservas desktop que permitiera agilizar esta tarea y hacerla de forma eficiente, en donde para ello se provee una breve capacitación a los empleados administrativos para acelerar el proceso.
- A lo largo de los años, se han ido renovando los medios de transporte. En el caso de la agencia, estos siempre utilizaron combis para el traslado de pasajeros, por lo que se han invertido en las mismas y se reemplazaron algunas por modelos actuales debido a sus características y especificaciones de mejoras.

4.8. Sectorial (competencia):

Forman parte del entorno operativo de la empresa y son los rivales con los que ésta se enfrenta a la hora de conseguir recursos y clientes. Pueden suponer una amenaza que produzca unos costes al alza, o que reduzca sus ingresos y produzca una disminución del rendimiento empresarial.

- Es evidente considerar como competencia a las demás agencias de viaje que se encuentran en la localidad. Al ser una ciudad turística, hay agencias de viajes que proveen diferentes servicios, variando desde la atención, los viajes que realizan, las actividades que promueven y los contactos o convenios que poseen con hoteles y alojamientos, así como la publicidad o marketing que venden. Por ende de parte de Colo Tur, se intenta estar a la vanguardia en términos de presencia a nivel local para poder competir.
- La agencia tiene la costumbre de arreglar u organizar con hoteles de la región. Por un lado esto beneficia a la empresa en relación a la entrada de clientes y por el otro favorece la imagen de la misma al ser solicitada por los hoteles debido a una buena relación de trabajo y servicio que se brinda, y de esta manera ganar prestigio y seguridad comercial.

4.9. Consumidores y Clientes:

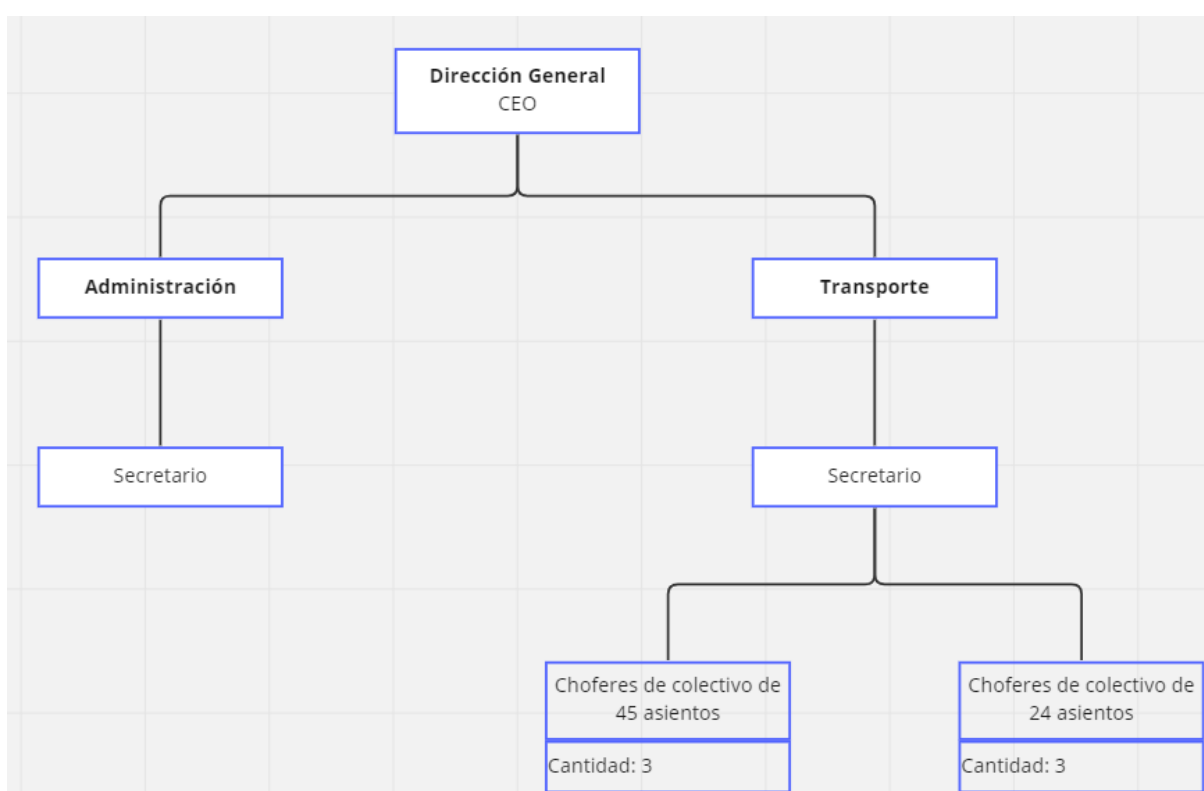
Las organizaciones ofrecen tanto sus productos como sus servicios no sólo a sus clientes actuales, también lo hacen a los potenciales, los cuales a su vez pueden ser individuos u organizaciones.

- La economía de la agencia gira en torno a los futuros pasajeros. La situación de pandemia fue el claro ejemplo de que sin los clientes la empresa no tiene manera de subsistir, por lo que es de prioridad brindar un buen servicio para poder tanto atraer a clientes como así también mantenerlos.
- La aplicación de promociones y publicidades es algo que se tiene en cuenta cuando se habla de marketing para que la empresa venda su imagen. Teniendo en cuenta esto la agencia implementa ofertas para atraer a nuevos clientes, tratando de innovar en diferentes excursiones y variando los precios de manera tal que favorezca tanto al cliente como a la empresa misma, y así poder ganar ingresos, seriedad comercial y aumentar la calidad en los servicios.
- Podemos considerar además como una influencia importante, la opinión o crítica de los mismos pasajeros, ya que los clientes son uno de las partes interesadas o stakeholders más importantes que justamente hacen funcionar a la agencia y sin estos no habría trabajo en el rubro, por lo cual hay que satisfacer las necesidades de los mismos brindando la mejor calidad de atención y servicio.

5. Departamentalización

La departamentalización se define como la manera en que se agrupan las actividades laborales en un área de trabajo delimitada. Se podría decir también que son criterios mediante los cuales se agrupan ciertos puestos de trabajo. Existen siete formas comunes de departamentalización, que son las siguientes: funcional, por zona geográfica, por procesos o producto, por cliente o mercado y por turno; mediante las cuales las empresas pueden usar algunas de estas y a su vez combinarlas.

La empresa turística no contaba con un organigrama por lo que decidimos diseñarle uno de acuerdo a la información provista por parte de ella, mostrándose a continuación:



(Organigrama de la empresa turística Colo Tur)

De acuerdo a esto podemos afirmar que el estilo de departamentalización que mejor la caracteriza es una **departamentalización por funciones o funcional**, en la cual los puestos de trabajo se agrupan y esquematizan de acuerdo a las funciones que desempeña cada área.

Esta departamentalización ofrece muchas ventajas a la empresa, como por ejemplo, mayor coordinación dentro del área funcional debido a que las tareas de cada persona están bien detalladas, alta especialización, mayor eficiencia a partir de agrupar especialidades, actividades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes, simplifica la capacitación de los empleados al tener tareas específicas.

Todos estos aspectos nombrados anteriormente, hacen que esta departamentalización sea funcional y adecuada para el tipo de empresa con la que estamos trabajando.

Sin embargo, es necesario mencionar que este tipo de estructuras organizacionales suelen ir asociadas con una mala comunicación interdepartamental y una limitada visión de los objetivos organizacionales, cuestión que no afecta a esta empresa ya que se trata de una empresa pequeña.

En síntesis, este estilo de departamentalización es eficiente por la forma en que se reúnen y potencian personas con habilidades y conocimientos similares, logrando coordinación y especialización dentro de cada área funcional.

6. Perfil de Puesto

6.1 Descripción de Puesto

A continuación realizamos la descripción para el puesto de Transportista de Pasajeros, el cual está dentro del organigrama a nivel operativo.

Elaboramos nosotros un modelo de este documento que pudiera contener la mayor información posible que consideramos pertinente para este puesto de trabajo incluyendo todo lo visto en el teórico. Podremos observar la posición del puesto dentro de la empresa incluyendo sus relaciones, sus funciones y responsabilidades, su lugar de autoridad, las condiciones de trabajo, los requisitos y aptitudes necesarias.

La descripción de puesto está descrito en el siguiente documento:

- [DESCRIPCIÓN DE PUESTO](#)

6.2 Publicación de Puesto

El gerente y dueño de la empresa, nos comentó que la fuente por la que reclutaban sus empleados era a través de publicidades en diarios locales y revistas, ya que esta era la forma más tradicional para conseguir empleos. Además, nos comentó que también han contratado personal por recomendación de los empleados ya pertenecientes a la empresa, ya que al pertenecer al rubro tenían contactos conocidos y cercanos.

Los perfiles que se necesitan dentro de la empresa son gestionados por el gerente de la empresa y es él también quien detecta la necesidad o la oportunidad para maximizar beneficios.


Los CV(Curriculum Vitae) se mandan al mail de la empresa o se envían a la sucursal en Villa Carlos Paz.

Por nuestra parte, creemos que la mejor fuente por la que se podría reclutar empleados es a través de publicidades en Internet, ya que esta aporta una retroalimentación inmediata. Los

anuncios los publicaremos en las redes sociales, entre ellas, instagram, facebook y linkedin. En estas, los usuarios interesados pueden acceder al perfil y seleccionar el link que los redirecciona a la página donde deben mandar su CV.

En base a esto decidimos armar un anuncio o publicidad para las redes sociales, basándonos en algunos modelos provistos por la cátedra. En nuestro parecer, esta fuente de reclutamiento, si bien atrae muchos candidatos de forma instantánea, estos pueden no estar calificados o capacitados para las funciones que deben cumplir. Es por esto que el aviso/anuncio creado tratamos de que sea muy claro y tajante a la hora de brindar la información necesaria sobre el puesto y sus requisitos; esto último va a ayudar a filtrar a aquellos candidatos que no son aptos o que no posean las habilidades necesarias para conseguir el trabajo.

El anuncio se puede ver a continuación o a través del link:

-  Publicacion del puesto.png



Te estamos buscando transportista!

COLO TUR
351234987
TE ESPERAMOS!

 Alverar Esquina Alberdi
Local 1 - Villa Carlos Paz

Enviar CV al mail
colotur@gmail.com o
dirigirse directamente
a la sucursal

Requisitos del puesto:

- Vivir en Carlos Paz (o cercanías)
- Tener flexibilidad horaria
- Licencia de conducción C1 (al día)
- Mas de 5 años de experiencia en el rubro
- Conocimientos técnicos y/o mecánicos
- Compromiso
- No haber tenido infracciones de transito

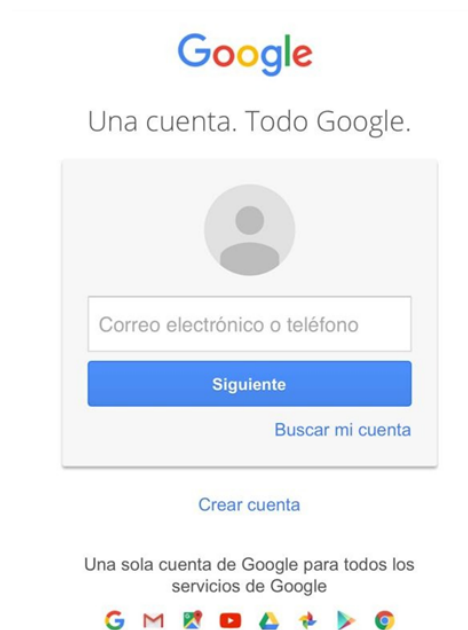
A continuación adjuntamos una solución a la empresa para administrar mejor a los postulantes con los pasos que los interesados deben seguir para mandar sus CV:

1. Hacer click en los anuncios que aparecen en las redes o en el link que se encuentra en el perfil.

2. Una vez dentro de la página, hacer click en “Cargar mi CV”.



3. Ingresar con una cuenta de Google.



4. Una vez que fue registrado, el postulante será redireccionado a un formulario de Google, en el cuál podrá cargar sus datos personales y adjuntar su CV.

The form is titled "CARGAR MI CV" and includes instructions: "El nombre y la foto asociados a tu cuenta de Google se registrarán cuando subas archivos y envíes este formulario. Tu correo no forma parte de tu respuesta." A red asterisk indicates that the following fields are mandatory (*Obligatorio).

Left Column:

- Nombre y Apellido ***: Input field with placeholder "Tu respuesta".
- Correo electrónico ***: Input field with placeholder "Tu respuesta".

Right Column:

- Localidad ***: Input field with placeholder "Tu respuesta".
- Número de teléfono ***: Input field with placeholder "Tu respuesta".
- Sector de trabajo ***: Dropdown menu with the option "Elige".
- Cargar CV ***: Button labeled "Añadir archivo" with an upload icon.

Bottom: A red "Enviar" button and a red "Borrar formulario" link.

Los CVs de los postulantes quedan guardados automáticamente en una carpeta que se encuentra en el Drive de la empresa.

6.3 Proceso de Selección

A la hora de tener que cubrir el puesto de choferes, se le informa en la publicación entregar personalmente junto con el curriculum vitae, licencias de conducción actualizada, comprobante de buena conducta e historial de siniestros viales y apto físico. Una vez que esto ya ha sido realizado la empresa se prepara ante la espera de una cantidad óptima de curriculums para poder luego realizar el proceso de selección.

Este proceso cuenta con tres etapas. La primera es una entrevista en la que se encuentra el dueño y gerente de la empresa con el candidato en donde se le hacen preguntas para obtener certeza y a su vez ampliar lo escrito en el currículum vitae. A partir de eso se hace una selección más reducida de los posibles candidatos para pasar a la siguiente etapa. En esta, se realiza una prueba de simulación del puesto que consiste en una evaluación en el puesto de trabajo acompañado por otro empleado que realiza ese puesto habitualmente y que tenga suficiente experiencia para poder analizar si cumple con todas las especificaciones de la descripción de puesto. Una vez hecho esto ya se puede

reducir los candidatos a los que realmente están capacitados para el puesto. En la última etapa, se realiza una análisis de comparación de los últimos candidatos, donde se tiene en cuenta el currículum de cada uno, su desarrolló en la entrevista y en la prueba de simulación. Teniendo en cuenta todo esto para tomar la decisión final se selecciona al mejor candidato para ocupar la vacante en ese puesto.

6.4 Curriculum Vitae de Postulantes

Realizamos tres Curriculum Vitae que serían candidatos óptimos para cubrir el puesto vacante que seleccionamos. Insertamos una imagen de cada uno en este documento pero para una mejor lectura puede hacer click en los diferentes títulos y este link lo derivará directamente al archivo original con mejor calidad.



CV - 1



CV - 2



CV - 3

6.5 Posibilidades para cubrir la Vacante

En “COLO TUR”, a la hora de buscar una nueva persona para que integre la vacante disponible tiene en cuenta que la persona tenga adaptación al cambio.

Al ser un puesto operativo relacionado con el manejo de un colectivo o combi, no posee muchas posibilidades de ascenso, traspaso, promoción o categorización.

Lo que sí es más probable es la rotación de puestos con otros transportistas para lo cual se requiere de conocimientos o capacitación acorde a la rutas a tomar y las prevenciones en cada camino.

6.6 Terna de Candidatos

COLO TUR es una empresa pequeña, por lo que no está constantemente contratando nuevos empleados; esta lo hace de manera eventual cuando se presenta la necesidad, como por ejemplo y como ya mencionamos anteriormente, en 2020, en plena pandemia renunciaron cuatro choferes por lo que fue necesario contratar nuevo personal.

Por este motivo, la empresa no tiene un proceso formal para la selección del candidato idóneo. Una vez que recibe los CVs (Curriculums Vitae) de los postulantes, procede a realizar una comparación entre los mismos teniendo en cuenta características como, experiencia, edad, especialización y competencias, manejo en la comunicación con los clientes, conocimientos técnicos y mecánicos, asistencia a pasajeros, orientación geográfica, zona de residencia, habilidades de manejo, antecedentes legales o infracciones de tránsito, entre otras. Todo esto también va a depender del puesto que se esté analizando, que en este caso es el de chofer.

El Gerente General de la empresa decide cual es el candidato que mejor se adapta al puesto en cuestión.

Para poder tomar la decisión sobre quién ocupará el puesto de trabajo hemos elaborado una terna con los tres posibles candidatos mencionados anteriormente, en la cual realizamos una descripción de aptitudes necesarias. Dicho esto, para nosotros el orden de la terna de los posibles candidatos sería:

1. Lucas Brizuela: Como ya hemos dicho antes la responsabilidad es la clave en este puesto de trabajo. Lucas muestra que el orden y la responsabilidad son virtudes que posee, esto es muy importante ya que mantener el orden en este tipo de trabajo en donde el lugar de trabajo es un colectivo en el cual deberá manejar y estar una gran parte del día. Teniendo en cuenta la comunicación con las personas y el manejo del estrés ante situaciones complejas o de emergencia. A su vez mostrar responsabilidad y tener conocimientos de taller y haber sido mecánico implica que el colectivo se va a mantener en buen estado lo cual es crucial para este puesto y ante cualquier falla podrá resolverlo de forma rápida.

Por último, creemos que la experiencia es una ventaja muy grande para este puesto ya que podemos contar que conoce lo que implica ser transportista y su experiencia hará que pueda resolver dificultades que se le presenten de buena forma y no deberá consultar a alguien superior si está bien o no lo que realiza.

2. Lautaro Torres: La predisposición que muestra este candidato para adaptarse y aprender genera expectativas en que las especificaciones de este puesto de trabajo van a cumplirse. Si bien cuenta con las habilidades necesarias para esta labor, como responsabilidad, puntualidad, buen trato y comunicación con las personas, buena coordinación y orientación, lo más probable es que necesite más días de simulación en donde alguien lo supervise y lo capacite para poder enriquecerse en su puesto de trabajo, ya que cuenta con poca experiencia dentro del ámbito del turismo. De todas maneras valoramos sus aptitudes sociales, ya que creemos que la comunicación también es muy importante porque va estar tratando con los clientes todos los días y para que la relación entre ellos sea buena la comunicación es crucial para que los clientes sigan eligiendo a COLO TUR. Por ende, también consideramos que es un candidato fuerte.

3. Noelia Mercado: Este candidato mostró principalmente que quiere ganar experiencia laboral dentro del rubro del turismo. Si bien muestra un gran nivel de responsabilidad y desempeño, altos conocimientos de mecánica, y sabe desenvolverse ante problemas, la misma no cuenta con las habilidades sociales necesarias como manejo de personal o coordinación de grupo, como así también mucha experiencia en el transporte de pasajeros,


a diferencia de los otros candidatos. De todas maneras es una candidata con ganas de trabajar y cumplir con su deber, por lo que mediante capacitaciones seguramente pueda llegar a desarrollar su trabajo de forma correcta y eficiente.

CUADRO DE APTITUDES:

A continuación, listamos los siguientes criterios que nos ayudarán en la toma de decisiones al momento de elegir el mejor candidato a ocupar el puesto de chofer. Por otro lado, le definimos a cada uno su peso, en donde cuanto más alto sea su valor dentro de la comparativa, mayor influencia tiene en el criterio. Listamos los siguientes:

Criterio	Peso
Edad	7
Residencia	7
Flexibilidad horaria	5
Años de experiencia	10
Habilidades de comunicación	10
Conducta	8
Habilidades de manejo (conducción)	8
Responsabilidad	7
Conocimientos tecnicos o mecanicos	5
Puntualidad	5
Infracciones	3

Considerando las alternativas, en este caso, los tres candidatos postulantes, procedemos a realizar el análisis de alternativas. Esto mismo lo realizamos en la siguiente planilla:

-  Análisis y seleccion de alternativas

Una vez realizado el análisis, podemos observar que Lucas Brizuela es el que mejor se adapta al puesto comparando sus aptitudes con las especificaciones de la organización; cumple con todos los requisitos excluyentes y suma valor con sus años de experiencia y

especialización en el trabajo. En su CV podemos ver también que este candidato posee una larga trayectoria dentro de cada una de las organizaciones en las que trabajó, en el puesto de transportista, lo que nos da la sensación de compromiso y lealtad con el trabajo. Destacamos nuevamente algunos aspectos positivos de este candidato como es su edad, 33 años, el lugar donde reside actualmente lo cual es práctico tanto para él como para la empresa al momento de ir al establecimiento a trabajar y además por una cuestión de puntualidad, destacamos su buena conducta, su alto grado de responsabilidad y sus habilidades de manejo adquirida durante sus años de labor como así también sus conocimientos básicos de mecánica. Todas estas características aportan a la empresa la confianza de capacitar a este nuevo empleado esperando que el mismo permanezca dentro de la misma por un largo tiempo.

Si bien el resto de postulantes tienen un alto nivel de capacidad, y no se quedan tan atrás, Lucas Brizuela, cumple con las expectativas y con las necesidades del puesto, por ende es la alternativa seleccionada.

6.7 Proceso de Inducción

Una vez que se seleccionó al candidato idóneo para cubrir el puesto vacante es muy importante orientarlo e introducirlo tanto a su unidad de trabajo como a la empresa en sí.

Particularmente en COLO TUR no se realizan programas de orientación muy intensos ni existe un programa formal de inducción laboral, lo que sí podemos detallar es que es muy personalizada. No obstante, detallaremos algunas pautas acerca de cómo debería llevarse a cabo de manera efectiva y eficiente un proceso de inducción de un candidato seleccionado.

Por un lado, se debe familiarizar al candidato con su puesto de trabajo, pero también debemos introducir y enseñar acerca de algunos aspectos claves de la organización (cultura, objetivos, filosofía, etc).

El proceso de inducción para un transportista se basa en que éste sepa las excursiones que realiza la empresa, el proceso de búsqueda de pasajeros, conocer choferes y sus respectivos colectivos asociados.

La empresa para asegurarse que este proceso funcione le asigna al nuevo empleado un compañero de área, o incluso, algunas veces, la persona que ocupaba anteriormente el puesto, para que lo guíe en sus primeros días de trabajo y le enseñe qué tareas debe realizar y la forma de hacerlo, lo presente a los otros compañeros, le muestre las metas de la unidad de trabajo y esté a su disposición para cualquier duda que le surja durante su jornada.

6.7.1 Inducción al puesto de trabajo

- Introducir y familiarizar al empleado con las metas y objetivos de su unidad laboral.
- Presentarle a sus compañeros de trabajo
- Explicarle cómo contribuye su labor al cumplimiento de los objetivos de la organización y la importancia de desempeñar sus funciones de manera correcta.
- Durante la primera semana de trabajo, asistir al candidato con el seguimiento y acompañamiento de un transportista de mayor antigüedad.
- Enseñarle al trabajador las rutas más frecuentes que utilizará para brindarle el servicio a los clientes.

6.7.2 Inducción a la organización

- Informar acerca de la historia y filosofía de la compañía.
- Explicar los procedimientos y reglas de la organización, los canales de comunicación internos.
- Introducir las metas y objetivos de la organización

6.7.3 Contrato psicológico

Todos reconocemos el valor que tiene un contrato psicológico a la hora de cumplir con las expectativas recíprocas entre un trabajador y su organización. La forma en que se gestiona esta parte implícita de una relación laboral puede ser muy importante para asegurar el éxito de una incorporación y crear las condiciones óptimas que permitan explotar el máximo de su potencial.

Creemos que la finalidad principal de este tipo de contrato debería ser lograr el bienestar laboral y psicológico de sus trabajadores. Para nosotros fomentar los vínculos y las relaciones personales son fundamentales para el éxito de la organización. Los grupos de trabajo son un factor de gran peso para lograr un buen desempeño, siendo necesario lograr una integración afectiva y una identidad de grupo.

Colo tur debería trabajar para que sus colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de la organización, tengan un sentido de pertenencia, y logren un compromiso afectivo y de continuidad para con la organización. En este sentido, el contrato psicológico debería ser una herramienta para retener el talento y potenciar el compromiso de sus trabajadores.

Las expectativas de las partes interesadas suelen diferir de acuerdo a la edad, la persona, el nivel de educación. Es por ello que adquiere vital importancia gestionar la diversidad de las expectativas, atendiendo las necesidades de cada caso.

Diferentes estudios señalan que las nuevas formas de trabajo y las generaciones más jóvenes valoran y buscan el cambio como una forma de fomentar el desarrollo profesional. En este sentido, mientras menor sea el carácter rutinario y repetitivo de las

tareas mayor será la satisfacción de los trabajadores. Brindarle a la fuerza laboral autonomía, participación en la toma de decisiones, libertad para asumir riesgos, otorgar mayores responsabilidades y ejercer un liderazgo democrático participativo pueden ser excelentes alternativas para lograr mayores niveles de compromiso y satisfacción.

Los trabajadores deben sentir que tienen oportunidades de ascenso y que si se esfuerzan lo pueden alcanzar. Además, se debe realizar el seguimiento y control adecuado que permita promover a las personas que lo merezcan.

Hasta aquí hemos hablado únicamente de las expectativas de la fuerza laboral con la organización pero no hemos mencionado nada en el sentido inverso. El trabajador también debe tener muy presentes cuales son las expectativas del empleador, entre las que podríamos mencionar: responsabilidad, puntualidad, disciplina, esfuerzo, creatividad, orden, limpieza, lealtad, respeto, entre otras.

6.8 Cálculo Monto Salarial

La empresa tiene estipulado ciertas bandas salariales para cada puesto. En primer lugar, de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas, se parte de un salario básico regido por los convenios colectivos de trabajo relativos a la actividad. Luego, la remuneración aumenta en concepto de:

- Antigüedad: De acuerdo a los años de antigüedad la remuneración aumenta 1 sueldo mensual por año.

- Adicionales: sueldo anual complementario (aguinaldo). Se paga dos veces al año (en junio y en diciembre) y corresponde a la mitad del mejor sueldo del semestre.

- Título profesional: para aquellos empleados que tienen títulos universitarios relacionados con su actividad laboral, perciben remuneraciones mayores.

- Horas extra y feriados: se pagan doble.

Además de estos conceptos que se suman en el recibo de sueldo, existen también deducciones:

- Aportes jubilatorios

- Aportes de obra social

- Impuestos (retención de ganancias)

- Cuotas sindicales.

6.9 Beneficios y Servicios de Trabajadores

La empresa se interesa por mantener a su personal motivado y leal a la empresa. De esta forma, la empresa cumple con todos los servicios y beneficios exigidos por la ley, y también, realiza otras actividades para mejorar el clima laboral y cultura organizacional.

Es por eso que para su mejor bienestar a los trabajadores se les da ciertos beneficios no exigidos por la ley. Algunas de estas actividades son:

- Cena de fin de año: La empresa realiza un asado de fin de año donde son invitados todos los integrantes de la organización. El objetivo es dar un cierre al año, parar a ver donde estaban al principio del periodo y donde están ahora, ver el crecimiento y el aprendizaje. Además, de esta retroalimentación surgen anécdotas e historias que hacen que el ambiente sea relajado y se conozcan mejor los integrantes de la organización. Además, a la cena de fin de año asisten las familias de los empleados. De esta manera, se logra crear una red confianza y compromiso alrededor de la empresa que sea familiar, amistosa y sólida.
- Canasta navideña: La empresa busca apoyar a sus empleados a pasar tiempo con sus familias y seres queridos. La canasta navideña representa que la empresa tiene presente a la familia de cada uno de sus miembros.
- Flexibilidad en la jornada laboral: Cuando el empleado lo solicita, la empresa cede.

6.10 Propuesta de Capacitación

A continuación desarrollaremos tres propuestas de trabajo basándonos en los dos tipos que vimos en clase, una va a ser de estilo general que contribuyen con sus habilidades blandas mientras que la otra propuesta de capacitación es del tipo específica para su función dentro de la empresa turística. Para la capacitación de tipo general utilizaremos un método de capacitación basado en la tecnología como lo es la enseñanza mediante el aprendizaje en línea. Mientras que para la de tipo específica seleccionamos un método más tradicional de capacitación como lo es el mentoreo y entrenamiento mediante la realización del trabajo.

6.10.1 *Tipo General de Método Basado en la Tecnología*

Como definimos en los puntos anteriores para “COLO TUR” es muy importante que sus empleados y en especial los transportistas tengan desarrollado su habilidad de comunicación para poder integrarse de la mejor forma posible en la compañía. Resaltamos anteriormente que esta característica es fundamental para que la comunicación dentro de la

empresa entre los empleados sea siempre respetuosa para establecer buenas relaciones y que todos tengan jornadas laborales placenteras.

Proponemos como método de capacitación charlas estilo videoconferencias donde luego de la capacitación teórica se realicen salas entre grupo para llevar lo visto a la forma práctica. Esto es considerado uno de los mejores métodos de aprendizaje por la comunidad educativa. Está simulación estará basada en casos reales pero también hipotéticos que podrían surgir durante los horarios normales de trabajo de los transportistas, esto les permitirá enriquecerse más de la experiencia al poder aplicar lo visto directamente a su realidad.

6.10.2 Tipo Específica de Método Tradicional

Por otro lado, seleccionamos un proceso de capacitación más tradicional para desarrollar no sus habilidades blandas sino su habilidad de desarrolló dentro de su puesto de trabajo. El principal objetivo de está capacitación es generar en el nuevo empleado habilidades básicas de trabajo incrementando su conocimiento sobre los servicios y la forma de funcionamiento de la empresa. Consideramos que mientras más entiendan los empleados su puesto de trabajo, los métodos óptimos de realizarlo y de funcionamiento, mejor van a desarrollarse en el mismo.

La mejor forma de poder llegar a mejores resultados luego de está capacitación creemos que es mediante el mentoreo y entrenamiento en el trabajo. Este método genera un muy buen primer ambiente especialmente para el empleado que es nuevo en la compañía ya que el mentor no solo le va a enseñar los trabajos superficiales sino que le va a compartir la cultura de la empresa. También le va a proporcionar soporte y aliento que va ayudar a que el empleado no se sienta superado por su nuevo rol y las nuevas actividades que tiene que desarrollar. Cuando se termine el proceso de capacitación creemos que el nuevo empleado va a estar entrenado para poder afrontar su jornada laboral solo ya que ya habrá realizado todas las tareas varias veces previamente con su mentor.

6.10.3 Capacitación para superación personal.

Así como es importante que los empleados estén capacitados en el ámbito profesional y técnico, pensamos que hay determinados contenidos que, dada la realidad que estamos viviendo, serán más requeridos y de mucha importancia para que los empleados se focalicen con el objetivo de que su rendimiento en la empresa sea cada vez mayor.

El curso está destinado a todos los empleados de la empresa. A lo largo del mismo se capacitará a las personas que asistan en los correspondientes temas de interés:

- Persona. Se procurará fortalecer la introspección, autoconfianza, auto aceptación, auto eficacia, motivación al logro, responsabilidad, tolerancia y la capacidad para relacionarse.
- Aceptarse a sí mismos, responsabilizarse de su vida y de sus actos, y que es importante valorarse, motivarse y confiar en sí mismo para alcanzar las metas propuestas.
- Gestión del cambio. Se trata de la correcta comunicación entre los miembros de la organización para que esta contribuya a un cálido ambiente laboral. Abarca la flexibilidad laboral para facilitar la aceptación al cambio, es decir que los empleados estén preparados para reaccionar a los cambios y que estos últimos sean positivos para la evolución de la empresa.
- Contención emocional sistemática. Aún más con la pandemia, el proceso de Transformación Digital continúa y las exigencias de esta adaptación desafía a los empleados al despliegue de habilidades y capacidades antes no desarrolladas.
- Uso de herramientas digitales. Entrenar conocimientos en el uso de programas y herramientas digitales para documentar diferentes instancias del proceso. Esto serviría para mejorar las habilidades de los empleados en el manejo del sistema de información de la empresa, evitando errores en la carga de documentos.

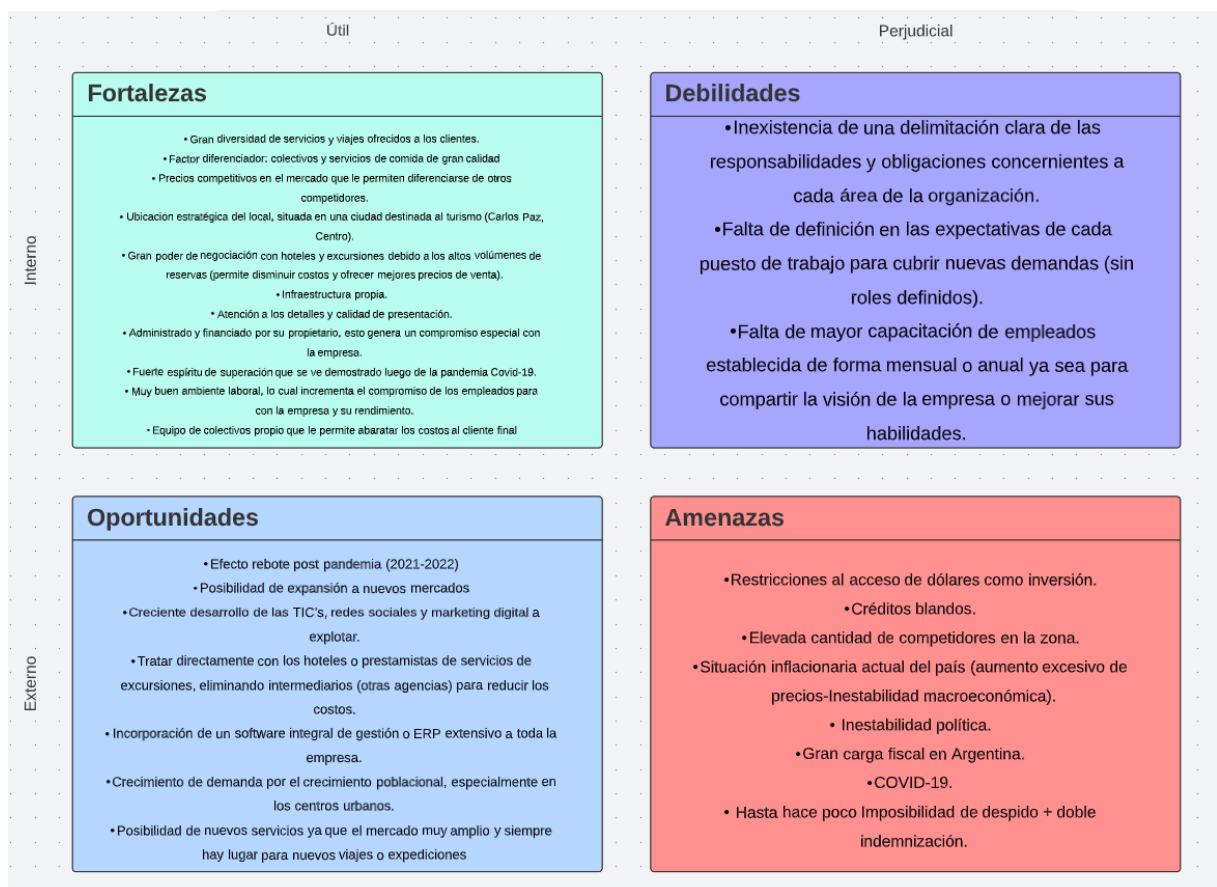
7. Indicadores de Gestión

7.1 Análisis FODA

Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de una empresa a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A pesar de lo simple que parece, muchas veces las empresas no reconocen su utilidad ni se detienen a utilizar esta herramienta que resulta fundamental para la toma de decisiones.

El dueño de la empresa nunca había realizado un ejercicio de este tipo. La matriz FODA presentada abajo fue realizada por los integrantes del grupo a partir de la información recopilada en las entregas anteriores y consultando al dueño de la organización acerca de otros aspectos particulares.

https://lucid.app/lucidspark/d0637ecf-de48-4dd5-94a8-6c75bf37f8ff/edit?viewport_loc=626%2C47%2C2311%2C2287%2C0_0&invitationId=inv_dce6393f-6867-4e1a-bb57-bd30f4d4b5e7



7.1.1 Fortalezas

- Gran diversidad de servicios y viajes ofrecidos a los clientes.
- Factor diferenciador: colectivos y servicios de comida de gran calidad
- Precios competitivos en el mercado que le permiten diferenciarse de otros competidores.
- Ubicación estratégica del local, situada en una ciudad destinada al turismo (Carlos Paz, Centro).
- Gran poder de negociación con hoteles y excursiones debido a los altos volúmenes de reservas (permite disminuir costos y ofrecer mejores precios de venta).
- Infraestructura propia.
- Atención a los detalles y calidad de presentación.
- Administrado y financiado por su propietario, esto genera un compromiso especial con la empresa.
- Fuerte espíritu de superación que se ve demostrado luego de la pandemia Covid-19.
- Muy buen ambiente laboral, lo cual incrementa el compromiso de los empleados para con la empresa y su rendimiento.
- Equipo de colectivos propio que le permite abaratar los costos al cliente final

7.1.2 Debilidades

- Inexistencia de una delimitación clara de las responsabilidades y obligaciones concernientes a cada área de la organización.
- Falta de definición en las expectativas de cada puesto de trabajo para cubrir nuevas demandas (sin roles definidos).
- Falta de mayor capacitación de empleados establecida de forma mensual o anual ya sea para compartir la visión de la empresa o mejorar sus habilidades.

7.1.3 Oportunidades

- Efecto rebote post pandemia (2021-2022)
- Posibilidad de expansión a nuevos mercados
- Creciente desarrollo de las TIC's, redes sociales y marketing digital a explotar.
- Tratar directamente con los hoteles o prestamistas de servicios de excursiones, eliminando intermediarios (otras agencias) para reducir los costos.
- Incorporación de un software integral de gestión o ERP extensivo a toda la empresa.
- Crecimiento de demanda por el crecimiento poblacional, especialmente en los centros urbanos.
- Posibilidad de nuevos servicios ya que el mercado muy amplio y siempre hay lugar para nuevos viajes o expediciones

7.1.4 Amenazas

- Restricciones al acceso de dólares como inversión.
- Créditos blandos.
- Elevada cantidad de competidores en la zona.
- Situación inflacionaria actual del país (aumento excesivo de precios-Inestabilidad macroeconómica).
- Inestabilidad política.
- Gran carga fiscal en Argentina.
- COVID-19.
- Hasta hace poco Imposibilidad de despido + doble indemnización.

7.2 Matriz Tablero Comando

El tablero de comando es una herramienta que permite crear un diagnóstico sobre cualquier situación que se presente mediante el uso de indicadores que posean información del pasado y del presente. Estos indicadores son un apoyo muy grande a la hora de tomar decisiones. A su vez, ayudan a llevar un seguimiento sobre la situación para poder ver en donde se encuentra la empresa en ese momento. Obviamente, estos indicadores nos resaltan si estamos frente a una situación fuerte o débil.

En nuestro tablero de comando para Colo Tur, haremos indicadores a partir de cuatro perspectivas. Estas son Financiera, Cliente, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

Con respecto a la perspectiva financiera, se quiere lograr minimizar costos, sin disminuir eficiencia ni calidad; en todo caso, intentar aumentar las mismas. Desde la perspectiva de los clientes, queremos satisfacer las expectativas de los mismos para así obtener mayor fidelidad. En cuanto a los procesos internos, se quiere mejorar el desempeño de los trabajadores para poder cumplir con los objetivos, en ellos incluida la satisfacción financiera por parte de la empresa y la del cliente. Para terminar, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Aquí queremos encontrar lo que ayudará a la empresa a poder mejorar su desempeño y así poder entrar a una etapa de crecimiento.

Existen 4 tipos de indicadores:

- Ratio: son coeficientes o relaciones entre dos términos, por un lado un numerador, integrado por los valores de uno o más datos cuantitativos, frente a un denominador, integrado de la misma manera. Un típico ratio es el ratio de liquidez corriente, en

donde relaciona los valores de las disponibilidades, los créditos y los bienes de cambio de un balance (numerador), con los valores de las deudas (denominador).

- Índice: aquellos valores extraídos del manipuleo de información seriada que, considerando como valor 100 al estado numérico de una variable en una fecha base, refiere todos los restantes valores de la serie a esa base. Un típico índice es el de ventas mensuales, por ejemplo, en base marzo/1992=100. Ello significa que, considerando 100 el valor de las ventas a dicha fecha, el valor de cada mes queda referido al mismo: abril/1992=102 (para marzo/1992=100), mayo/1992=98, etc.
- Evaluación: valor que puede asumir un estado de tipo cualitativo, una vez que mediante un cuestionario múltiple se ha empleado algún método de calificación para asignar un determinado puntaje al conjunto de respuestas.
- Dato directo: cierto tipo de información básica, como la facturación, las unidades vendidas, las personas ocupadas, etc. asume tanta importancia que amerita su tratamiento como un indicador más.

RATIO O COEFICIENTE	INDICE	EVALUACIÓN	DATO DIRECTO
<p>NUMERADOR (una o más variables)</p> <p>-----</p> <p>DENOMINADOR (una o más variables)</p>	<p>Desarrollo de una serie histórica relacionando cada uno de sus datos al valor del dato en una fecha denominada</p> <p>BASE = 100</p>	<p>Expresión (generalmente cuantitativa)</p> <p>de una calificación dada a una situación</p> <p>CUALITATIVA</p>	<p>Expresión directa de un dato en particular</p> <p>que gana por si mismo la categoría de indicador</p> <p>Sin necesidad de relacionarlo con otros datos</p>

A continuación, se muestra el tablero de comando elaborado con respecto a cada perspectiva e indicador para lograr un mejor entendimiento. El tablero de comando aquí presente fue diseñado y confeccionado puramente por los integrantes del grupo. Se puede observar en el gráfico, las distintas estrategias o planes que se podrían implementar en la organización desde una perspectiva CMI.

✚ KPI-Tablero de Comando

8. Conclusión (1era entrega)

En este trabajo nuestro equipo ha logrado desarrollar los puntos señalados en las consignas y hemos logrado aplicar el conocimiento adquirido en clase de los primeros dos capítulos. Gracias a las herramientas incorporadas durante el cursado pudimos realizar un análisis detallado de la empresa en cuestión y a su vez relacionar los conceptos teóricos expuestos en el material.

Hemos realizado esta primera entrega de forma eficiente y esperamos que sea eficaz. La división de tareas y la participación de cada integrante ha podido plasmar su punto de vista objetivo en cada parte que integra el trabajo.

Como equipo concluimos que toda organización debe tener bien fundamentados estos puntos para poder desarrollarse, obtener mejores resultados, tener una base sobre la cual poder usar de referencia para elaborar sus proyectos.

Para concluir creemos que el trabajo fue enriquecedor tanto de parte de la materia como de parte de la empresa porque nos permitió profundizar e investigar la actualidad de las empresas en nuestro país.

9. Conclusión (2nda entrega)

Para concluir con esta segunda entrega, podemos decir que la empresa "COLO TUR" nos proporcionó toda la información necesaria para poder detallar cada una de las partes de la misma.

A lo largo de esta entrega logramos cumplir con los objetivos planteados en un principio; gracias a la departamentalización funcional que presenta la empresa y sus respectivas ventajas y desventajas comprendimos cuales son los factores que definen la estructura organizacional.

La departamentalización facilitó el análisis del puesto a cubrir, las características necesarias de la persona idónea para ese puesto y cual sería el proceso de selección e inducción adecuado al puesto para que estos sean exitosos y se logren los objetivos planteados por la organización.

Asimismo, se analizaron algunos factores que se utilizan en general para mantener al personal motivado y retenerlo en la empresa; desde detalles donde la empresa se involucra a la vida personal de sus empleados, hasta favorecer su crecimiento personal. Pudimos ver cómo, al ser una empresa pequeña, se puede llevar a cabo un mayor seguimiento y atención a cada uno de los empleados de la organización, para considerar sus necesidades y opiniones en cada caso en particular.

10. Conclusión (3era entrega)

Como conclusión de este trabajo podemos decir que pudimos aplicar lo aprendido en clase y aclarar varios temas desarrollados ya que logramos investigar más sobre los temas ampliando nuestro conocimiento con respecto a las unidades trabajadas.

Por último, en la entrega donde analizamos los *indicadores de gestión* nos ayudó a comprender lo importante que es utilizar las herramientas simples como el FODA donde se tienen en cuenta un muchos factores indirectamente y ayudan para saber en qué aspecto de la empresa deben enfocar su trabajo, mostrandose de manera sencilla, organizada y efectiva. Además pudimos conocer de una manera mucho más profunda cuales son los aspectos más débiles y los más fuertes de la empresa, como así también sus oportunidades y amenazas. También aprendimos el correcto uso de la Matriz Tablero Comando, destacamos que es una herramienta importante para lograr un seguimiento en distintos aspectos de la empresa y genera indicadores que son un apoyo muy grande a la hora de tomar decisiones.

Otro aspecto que nos gustaría destacar es el buen trabajo en equipo. Nos pareció muy importante y enriquecedor la participación equitativa de todos los integrantes del grupo para así, tener distintos puntos de vista y elegir el más conveniente para el desarrollo de las distintas etapas del proyecto. Asimismo, para poder lograr el objetivo del mismo, fue de suma importancia una 🌟

11. Bibliografía

- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary Administración. Octava edición. Pearson Educación. México (2005).
- Control de Gestión y Tablero de Comando - Alfredo Pérez Alfaro.