

# OPTIMIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA PYME FAMILIAR DE LA CIUDAD DE TANDIL

A. Rubio, P. Cabodevila  
INTI Unidad de extensión Tandil  
marubio@inti.gov.ar – pamelac@inti.gov.ar

## Introducción

Las tecnologías de gestión son herramientas que ayudan a mejorar la productividad de las empresas mediante la mejora de la organización y el uso eficiente de los recursos disponibles.

Las asistencias técnicas constan de cinco etapas: Reuniones preliminares, Diagnóstico, Propuestas de mejora, Asistencia técnica y Cierre. El objetivo de la misma es transferir a la empresa los conocimientos y herramientas necesarios para resolver sus problemas

## Objetivo

En el marco de lo antedicho, el objetivo del presente trabajo es presentar un caso de implementación de mejoras en la optimización del área de recursos humanos en una pyme familiar de la ciudad de Tandil perteneciente al rubro maderero.

El objetivo general de la asistencia técnica fue optimizar el área de recursos humanos de la empresa.

Para lo anterior se fijaron los siguientes objetivos específicos:

- Establecer criterios unificados para la realización de tareas compartidas.
- Establecer el 100% de los análisis de puestos correspondientes a los puestos de gestión y administración.
- Establecer una estructura organizacional acorde a la empresa.
- Establecer una metodología para evaluar la evolución del negocio y la toma de decisiones.

**Descripción** La empresa emplea a dos socios- fundadores -gerentes, sus dos hijos y dos empleados en producción Tanto los fundadores de la empresa en la que realizó la asistencia técnica como sus respectivos hijos tienen dedicación part-time. Además, es importante destacar que los dueños fundadores evalúan la posibilidad de retirarse de la dirección a mediano plazo y que la formación profesional y experiencia laboral de cada uno hicieron que las tareas de gestión y dirección fueran distribuidas de manera informal en función de las habilidades de cada uno.

Los principales problemas detectados durante el diagnóstico fueron:

- Tareas y responsabilidades importantes no adjudicadas ni realizadas por nadie.
- Tareas asignadas implícitamente por el resto a una persona sin que la misma estuviera en conocimiento.
- Ausencia de estructura organizacional.
- Falta de información respecto a la ejecución y desempeño de cada una de las tareas para la toma de decisiones.
- Errores en la ejecución de tareas compartidas por falta de criterios unificados para su realización.
- Ausencia de una planificación de la sucesión de la empresa.

Para abordar el problema se realizaron entrevistas individuales con cada una de las personas de la empresa y talleres grupales moderados por consultores del INTI. Se utilizó material didáctico, carteles y una pizarra (Imagen 1) como soporte que permitiera transferir los principales conceptos de la gestión eficiente de recursos humanos y definir acciones de mejoras a ejecutar para cada una de las problemáticas identificadas.

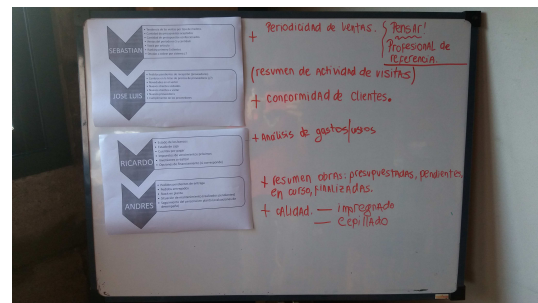


Imagen 1: Soporte didáctico utilizado durante las asistencias.

Las asistencias para la resolución del problema tuvieron una duración de 3 meses con visitas quincenales de aproximadamente 2 horas. Para la implementación de la mejora se definió un plan de acción que cumpliera con los objetivos planteados como se detalla a continuación:

## Entrevistas individuales:

En primera instancia se realizaron entrevistas individuales en las que se relevaron tareas y responsabilidades tanto propias como ajenas. Luego, se analizaron los resultados obtenidos de las entrevistas y se identificaron diferentes tipos de tareas, las cuales fueron clasificadas con el objetivo de tomar acciones correctivas.

#### **Talleres grupales:**

Luego de analizar la información obtenida de las entrevistas, se llevaron a cabo reuniones grupales bajo la metodología de taller en la que se transfirieron conocimientos de la gestión de recursos humanos y se trabajó en la definición de planes de acción a ejecutar para cada uno de los aspectos identificados.

#### **Elaboración e implementación de mejoras:**

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de tareas identificados se tomaron acciones de mejora para cada una.

Además para abordar la falta de estructura, ausencia de una metodología para la toma de decisiones y el seguimiento de las tareas se definió un organigrama acorde a la empresa, reportes de información para cada puesto de trabajo y una metodología de toma de decisiones y comunicación.

#### **Resultados**

Los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos planteados fueron los siguientes:

- Se confeccionó 1 diagrama de flujo y procedimiento para la realización del proceso de ventas.
- Se confeccionaron la totalidad de los análisis de puestos correspondientes a las tareas de administración y gestión.
- Se definió de manera consensuada una estructura organizacional acorde a la empresa.
- Se definió la realización de reuniones mensuales y confección de reportes por áreas de la empresa. El objetivo de estos últimos es contar con la información necesaria para la toma de decisiones y seguimiento de cada una de las tareas.

#### **Conclusiones**

Se logró cumplir con los objetivos planteados, se transfirieron conceptos básicos de la gestión de recursos humanos y se implementaron acciones de mejora en los diferentes problemas identificados. Es importante destacar que para que lo antedicho fuera posible fue sumamente importante tanto el compromiso por parte de la dirección como la metodología y los diferentes tipos de soportes didácticos utilizados.