



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Licenciatura en Administración**

# **BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE PERSONAL INTEGRADO EN UNA BODEGA**

Trabajo de Investigación

POR

**Gonzalo Daniel Roca**

DIRECTOR:

**Prof. Lic. Javier Pavón**

M e n d o z a - 2 0 1 4

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>Capítulo I</b>	
<b>Descripción y contexto de la organización</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>A. LA EMPRESA</b>	<b>3</b>
1. Historia de la empresa	3
2. Tamaño y composición de la bodega	4
3. Misión, estrategia y valores	5
a) Misión	5
b) Estrategia	6
c) Valores del grupo	6
<b>B. CONTEXTO Y ESTADO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>7</b>
1. Contexto externo	7
a) Mercado externo	7
b) Mercado interno	8
2. Contexto interno	10
<b>Capítulo II</b>	
<b>Sistema de control administrativo de personal</b>	<b>12</b>
<hr/>	
<b>A. QUÉ ES UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE PERSONAL</b>	<b>12</b>
1. Establecimiento de los estándares deseados	12
2. Seguimiento o monitoreo del desempeño	13
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados	13
4. Acción correctiva si es necesaria	13
<b>B. ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL</b>	<b>14</b>
1. Especificaciones técnicas	14
2. Utilización del sistema	15
a) Trabajadores	15
b) Administradores	16
c) Técnicos	17
3. Análisis funcional	17
a) Área Recursos Humanos	17
b) Seguridad	20
c) Control de empresas contratistas	21
4. Deficiencias y carencias del sistema de control administrativo actual	25
a) Limitada cantidad de lectores en el acceso a la bodega	25
b) Falta de control sobre el personal subcontratado	26
c) Inexistencia de sistema de control de horarios	26
d) Falta de automatización del control de accesos	27
e) Inexistencia de una estructura que impida el ingreso a las instalaciones sin fichar	27
<b>Capítulo III</b>	
<b>Propuesta de mejora</b>	<b>29</b>
<hr/>	
<b>A. ORGANIZACIÓN PREVIA AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO</b>	<b>29</b>
1. Creación de un equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)	29

2. Creación del equipo de mejoramiento de procesos (EMP)	30
3. Selección del responsable del proceso.	31
<b>B. DEFINICIONES PREVIAS A LA COTIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL NUEVO SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE PERSONAL</b>	<b>33</b>
1. Elaboración de un diagrama de Flujo del sistema actual	33
2. Definición de los clientes del sistema de control administrativo de personal	34
3. Entrevistas al personal involucrado en proceso de control administrativo de personal	35
4. Objetivos generales propuestos para el nuevo sistema de control administrativo	36
5. Diagrama de flujo propuesto para el nuevo sistema de control administrativo de personal	36
a) Incorporación de un servicio de control de proveedores y contratistas	37
b) Diagrama de flujo del nuevo sistema de control administrativo de personal	39
<b>C. PASOS PARA IMPLEMENTAR EL NUEVO SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE PERSONAL</b>	<b>42</b>
1. Elección del proveedor del nuevo sistema	42
2. Recepción e instalación de molinetes y lectores	42
3. Instalación de software en computadoras de los usuarios	44
a) Usuarios	44
b) Desarrollo de interfaz entre el nuevo sistema de control y SAP	44
c) Desarrollo de interfaz entre el nuevo sistema de control y SICOP	45
4. Capacitación	45
a) Capacitación I	45
b) Capacitación II	46
c) Capacitación III	46
5. Creación de la nueva base de datos	46
6. Homologación del nuevo sistema de control administrativo de personal	47
7. Periodo de prueba	47
8. Puesta en marcha	48
9. Creación de base de datos para empresas tercerizadas	48
<b>D. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y BENEFICIOS DEL NUEVO SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO</b>	<b>48</b>
1. Objetivos generales del nuevo sistema de control administrativo	49
2. Indicadores de medición y beneficios asociados	49
<b>Conclusión</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>58</b>
<b>Anexos</b>	<b>59</b>
<b>Anexo I Leyes y Resoluciones Aplicables</b>	<b>60</b>
<b>Anexo II Entrevistas</b>	<b>66</b>
<b>Anexo III Tabla de Resultados</b>	<b>72</b>

## **Introducción**

Gracias al contexto económico actual y la gran competencia entre bodegas se debe apuntar a la excelencia en todos los procesos, tanto desde los procesos productivos básicos hasta las tareas administrativas cotidianas deben funcionar de la manera más eficiente posible, facilitando los controles y reduciendo los tiempos de ejecución, siempre apuntando a reducir los costos operativos.

Se detectó en esta empresa, un sistema de control administrativo de personal desactualizado e insuficiente para abarcar las necesidades actuales, esto sumado a las deficiencias que este sistema presentaba en cuanto a su uso diario fue que se vio la necesidad de una mejora.

Mediante este trabajo de investigación se buscará analizar detalladamente los puntos débiles y fuertes del sistema de control administrativo de personal que posee la bodega. Este sistema es utilizado en numerosas actividades cotidianas de la empresa tales como:

- Liquidación de sueldos.
- Seguridad del predio.
- Control de contratistas y personal tercerizado.
- Control de turnos rotativos.
- Control de personal propio (administrativos y operarios).

Se buscara identificar los puntos que deben ser mejorados en el sistema actual y como un sistema alternativo que se propondrá puede ayudar a mejorar de manera sustancial los procesos administrativos y operativos, facilitando los controles, aumentando la precisión y en última instancia llevando a importantes ahorros en tiempo y dinero.

Se propondrán mejoras a nivel seguridad, control de empresas contratistas, control de personal propio, aumento en las prestaciones del sistema y un mayor involucramiento del personal en tareas de supervisión y control.

Por lo que en resumen los objetivos de este trabajo serán:

1. Determinar puntos débiles de actual sistema de control de accesos y horarios.
2. Analizar y determinar las nuevas necesidades de la empresa en términos de seguridad, procesos y operatividad.
3. Proponer la implementación un nuevo sistema de control de accesos y horarios que mejore los puntos débiles y tenga en cuenta las carencias del actual.

4. Determinar y cuantificar las mejoras que trae este nuevo sistema a los procesos afectados, detallando las mismas.
5. Determinar la importancia de este nuevo sistema de control administrativo una vez implementado y completamente operativo.

En resumen se buscará:

***“Determinar y cuantificar los beneficios de implementar un sistema de control administrativo de personal integrado.”***

Para lograr esto partiremos de la siguiente hipótesis:

“El empresa se beneficiara logrando procesos más eficientes y mejor controlados con la implementación de un nuevo sistema de control administrativo de personal integrado”

# Capítulo I

## Descripción y contexto de la organización

### A. La Empresa

#### 1. Historia de la empresa

En 1743 Claude Moët funda en Epernay, Francia, la Maison Moët, bodega que en 1832 se transformará en Moët & Chandon. Dos siglos más tarde, en 1955, el presidente de Moët & Chandon, el Conde Robert Jean de Vogüé, intuyó que combinando el conocimiento francés con las características geográficas y climáticas de América del Sur se lograrían productos de excelente calidad. Es así como decidió enviar a su director de enología, Renaud Poirier, a investigar y detectar el potencial de los diferentes terruños de la zona.

Luego de varios ensayos en diferentes regiones, Poirier comprobó que era la provincia de Mendoza, específicamente Luján de Cuyo, el mejor lugar para obtener vinos de gran calidad. Los terrenos pedregosos, el clima soleado, las noches frescas y la gran amplitud térmica, brindaban las condiciones ideales para obtener uvas de gran concentración aromática, cuerpo y sabor.

En 1959, Robert Jean de Vogüé decidió crear la primera filial de Moët & Chandon fuera de Francia. Nace así Bodegas Chandon Argentina.

En 1987 la fusión de Moët Hennessy y Louis Vuitton dio origen a LVMH, el primer Grupo mundial en productos de lujo. Desde entonces, la misión del Grupo LVMH es representar a través del mundo las más refinadas cualidades del “Arte de Vivir”, emergiendo como sinónimo de elegancia y creatividad. Sus productos y valores culturales, combinan tradición e innovación y enardecen el sueño y la



fantasía.

Con el objetivo de fortalecer la actividad de los vinos de Moët Hennessy, el grupo tomó la decisión de crear una “Unidad de Negocios de Vinos” que reagrupe todas las bodegas de Veuve Clicquot y Chandon Estates. Por lo tanto, se fundó la compañía Estates & Wines al final de Diciembre de 2003.

Los vinos han sido parte del catálogo de Moët Hennessy desde 1959 cuando Moët & Chandon fundó Bodegas Chandon Argentina. A esto le siguió la creación de Domaine Chandon California (1973), Chandon do Brasil (1973), Domaine Chandon Australia (1985) y Terrazas de los Andes (Argentina, 1999). Por otro lado, la Compañía Veuve Clicquot Ponsardin también incluía en su catálogo la adquisición de un grupo de bodegas: Cape Mentelle (Australia, 1970), Newton Vineyards (California, 1977) and Cloudy Bay (Nueva Zelanda, 1985).

## **2. Tamaño y composición de la bodega**

Bodegas Chandon S.A. tiene en su planta permanente alrededor de 300 empleados de los cuales más de 200 están afectados a tareas productivas y solo 100 son personal administrativo.

El personal afectado a tareas productivas (principalmente operarios) se rige por el convenio colectivo de trabajo de personal de bodegas y viñas, éste detalla los salarios, licencias y demás especificaciones a tener en cuenta para el sector vitivinícola. El personal administrativo en su mayoría se encuentra bajo la modalidad Fuera de Convenio, es decir sin un convenio colectivo asignado.

Durante la época de vendimia, de febrero a mayo de cada año, la bodega contrata alrededor de 140 empleados más solo durante la temporada respondiendo en su mayoría al área de operaciones enológicas, principalmente se encargan de tareas de recepción de uvas, prensado y trasiegos. Haciendo una dotación total durante estos periodos de 450 personas aproximadamente entre empleados de temporada y permanentes.

La empresa además subcontrata varias actividades, en su mayoría aquellas que no tienen que ver directamente con el proceso productivo, por ejemplo la limpieza, seguridad, servicio de comedor y servicio médico están en manos de proveedores externos. Esto facilita mucho la gestión de la bodega haciendo que se centre en aquellas actividades más relacionadas con la producción y la distribución. Al mismo tiempo esto la convierte en un polo de generación de trabajo en el departamento de Lujan de Cuyo.

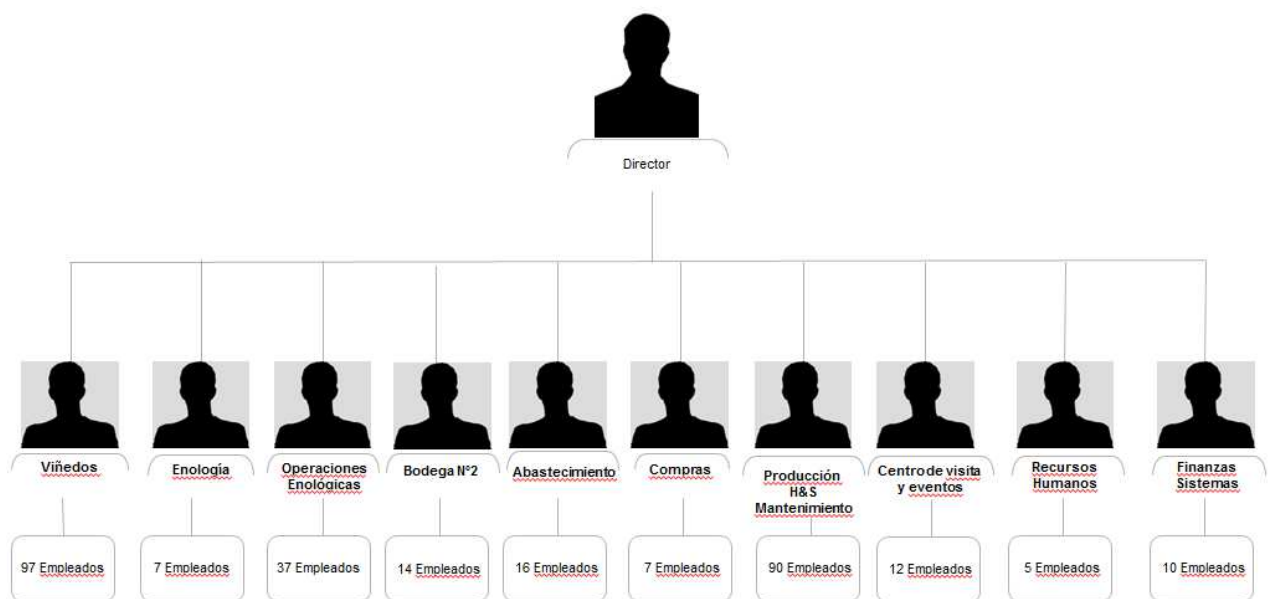
La bodega además cuenta con algunos emprendimientos relacionados con el mundo de la vitivinicultura además de la elaboración de vinos y espumantes:

- Posee 2 restaurantes uno ubicado en la planta principal y otro en la bodega Terrazas de los Andes, en donde se atiende principalmente al turismo VIP.

- Posada VIP ubicado dentro de la bodega Terrazas de Los Andes con solo 8 habitaciones, donde se busca que los clientes vivan la experiencia del lujo y la ostentación que es la imagen que las marcas Premium del grupo quieren mantener.

Se muestra a continuación un organigrama reducido de personal permanente que nos da una idea de cómo está estructurada la empresa aquí en Mendoza:

*Figura N° 1  
Bodegas Chandon: Dirección*



### 3. Misión, estrategia y valores

#### a) Misión

La Misión del grupo LVMH es representar las más refinadas cualidades occidentales del “Arte de Vivir” o “Art de Vivre” alrededor del mundo. Emergiendo como sinónimo de elegancia y creatividad.

Atraer, seleccionar y capacitar a los mejores profesionales es clave. Por eso, nuestra política se orienta a la ampliación del conocimiento y a la permanente formación de quienes integran e ingresan a nuestra compañía. Para nosotros la promoción interna y el desarrollo del talento son fundamentales, ya que responden a las expectativas de crecimiento de nuestra gente. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bodegas Chandon S.A.



También, el bienestar de todas las personas que pertenecen a la empresa, es otra de las preocupaciones de nuestra compañía. Así, el trabajo en un excelente ambiente laboral que ofrece amplios beneficios, es el respaldo que brindamos a nuestro equipo.

b) Estrategia

Liderazgo que se basa en:

- Marcas de alta rentabilidad.
- Una presencia mundial equilibrada.
- Marcas de alto potencial.

Una política de crecimiento interno ambicioso por:

- Un alto nivel de innovación de productos.
- Una preocupación constante por la calidad.
- El control de la distribución.
- Una inversión sostenida en publicidad y promoción.



Una organización descentralizada que conserva:

- La identidad de marcas
- Tiendas de diferentes culturas
- La autonomía de acción

c) Valores del grupo

- I. Creatividad e innovación: Las compañías del grupo están determinadas en nutrir y hacer crecer sus recursos creativos. El éxito de largo plazo se basa en una combinación de creatividad artística en innovación tecnológica.
- II. Excelencia en productos y servicios: Se presta especial atención a cada detalle y así se busca asegurar la perfección final de los productos. Se busca sorprender constantemente al consumidor con alta calidad, durabilidad y acabado de productos.
- III. Afianzar la imagen de las marcas: Las marcas del grupo deben gozar de una excepcional reputación. Esto no se puede sostener en el tiempo sin una creatividad e innovación superior y extrema calidad de los productos. Sin este aura, esta dimensión extra, las marcas no serían las mismas, ha tomado años e incluso décadas construirlas.

- IV. Cultivar el espíritu empresarial: La estructura descentralizada del grupo fomenta la eficiencia, productividad y creatividad. Este tipo de organización es altamente motivante y dinámica. Incentiva la iniciativa individual y ofrece grandes responsabilidades. Este espíritu empresarial requiere una alta dosis de sentido común y trabajo duro como así también de pragmatismo, eficiencia y la habilidad de motivar a la gente en búsqueda de objetivos ambiciosos.
- V. Ser los mejores en todo lo que hacemos: Los equipos ejecutivos buscan mejorar constantemente, nunca conformarse y siempre ampliar sus habilidades, mejorar la calidad y salir con nuevas y desafiantes ideas.

## **B. Contexto y estado de la organización**

### **1. Contexto externo**

#### a) Mercado externo

El sector vitivinícola a nivel nacional no se encuentra en el mejor momento en términos de ventas al exterior. La alta tasa de inflación que sufre el país desde hace varios años sumado al atraso cambiario que este gobierno mantiene viene resintiendo el sector exportador.

Las bodegas son especialmente afectadas por esta política macroeconómica que ven aumentar sus costos sin poder aumentar los precios a menos no a nivel internacional, las bodegas que viven o tienen una gran cantidad de mercados en el exterior deben buscar la forma de mantener sus costos al mínimo posible para seguir siendo rentables, ya que estas no pueden trasladar el aumento de costos en su totalidad al precio del producto que se exporta debido a que la demanda en estos mercados es altamente elástica.

Estos costos crecientes y una moneda sobrevaluada son factores que han reducido la competitividad del vino embotellado argentino en los segmentos de precios más bajos. Si bien el peso ha experimentado una devaluación moderada y sostenida en los últimos años, a una tasa de aproximadamente 11% anual, las medidas privadas de inflación, la posicionan alrededor del 25%. Esto resulta en una apreciación del tipo de cambio real y en la consecuente pérdida de competitividad en los mercados de exportación. De persistir las condiciones macroeconómicas actuales, la industria vitivinícola podría experimentar una contracción en sus márgenes, complicando también a los segmentos medios.

Los costos de elaboración se han incrementado en más de un 100% en los últimos cuatro años, mientras que el precio promedio de exportación de los vinos embotellados creció sólo un 60%, mostrando un deterioro en los márgenes de rentabilidad del sector.

Esto no afecta tanto a bodegas que viven del mercado interno debido a que los aumentos de los costos si pueden ser trasladados a los precios, aunque la alta competencia hace indispensable mantener el nivel de costos al mínimo y no elevar tanto los precios para no perder mercado.

Aun en este contexto se mantuvo el valor nominal de las exportaciones de vino en el último año, durante 2013 se exportaron menos hectolitros que en el año 2012 pero a valores superiores lo que hace por el momento mantener el nivel de las mismas expresadas en dólares, aunque la tendencia es a la baja.

Cabe aclarar que los principales destinos de las exportaciones del sector vitivinícola Argentino expresados en dólares son Estados Unidos, Canadá, Brasil y Reino Unido, representando casi el 63% de las exportaciones totales del sector en el año 2012.

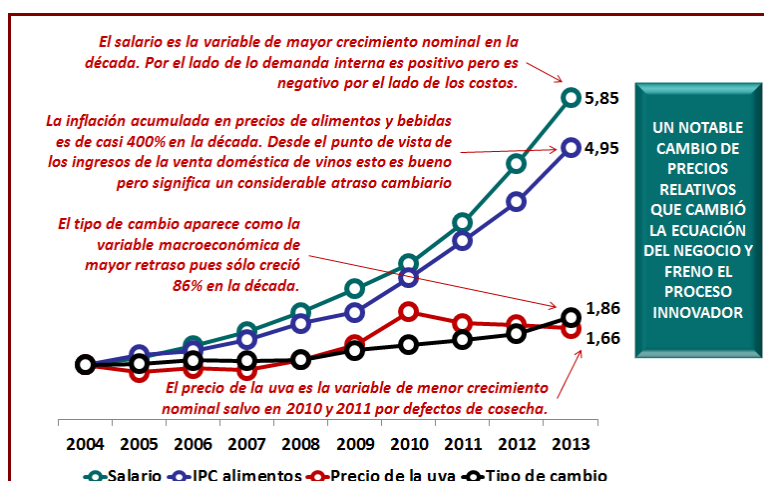
#### b) Mercado interno

En el caso del mercado interno, la demanda está cayendo sobre todo en la gama de precios de los vinos finos embotellados, mientras que en varietales el consumo aumenta. Por lo que podemos decir, que está equilibrado. De este modo, se espera llegar a números similares a los del año anterior, ya que en esta segunda mitad del año se ven señales de que la economía puede estar contrayéndose, y en consecuencia va a afectarlo.

Los incrementos en los costos laborales son el punto clave de esta situación, así como también los aumentos que ha experimentado el precio de la uva, que a su vez también absorbió buena parte de la inflación en materia laboral.

#### (1) COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES CLAVE DEL NEGOCIO VITIVINÍCOLA ARGENTINO

Gráfico N° 1  
Variables Clave del negocio vitivinícola



Fuente: Merino, 2013.

Al mismo tiempo la Argentina es uno de los países con mayor presión tributaria en comparación con el resto de los países elaboradores de vinos con casi un 37% como porcentaje sobre el PBI, que además no se refleja en la calidad de los servicios esenciales para ser competitivos.

Los factores que más restringen la competitividad de la vitivinicultura argentina según los ejecutivos de la industria son en orden de importancia:

- Incertidumbre y falta de confianza en las políticas de gobierno.
- El nivel de tipo de cambio.
- Distorsiones impositivas y altos niveles de impuesto.
- Costo actual del transporte.
- Políticas comerciales con el exterior.
- Costos burocráticos, de regulación y fiscalización.
- Costos de insumos y transacción elevados.

## (2) ANÁLISIS FODA DE LA INDUSTRIA DE VINOS ARGENTINOS

*Gráfico N° 2  
Análisis FODA industria de vinos argentinos*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La industria ha tenido una transformación enorme y se ha introducido en los mercados mundiales.</li> <li>2. Ha ganado en experiencia y hoy más de 150 bodegas participan competitivamente del mercado mundial.</li> <li>3. Se dispone de un varietal emblema.</li> <li>4. Los productores argentinos disponen de un gran mercado doméstico y un creciente mercado cercano.</li> <li>5. Las grandes compañías mundiales de vino y proveedores operan en Argentina.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los mercados mundiales donde vende Argentina vuelven a crecer.</li> <li>2. El mercado nacional ha amesetado su caída.</li> <li>3. Los mercados asiáticos son muy expansivos.</li> <li>4. Las preferencias de los nuevos consumidores están en línea con las capacidades productivas de vinos argentinos.</li> <li>5. Nuevos desarrollos comerciales aún no comienzan en Argentina.</li> <li>6. Crece la demanda de turismo de vinos nacional e internacionalmente.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un número importante de compañías con dificultades.</li> <li>2. El déficit de infraestructura y servicios atenta contra la competitividad</li> <li>3. Queda un camino importante por recorrer en materia de innovación productiva y comercial.</li> <li>4. Para muchas compañías la debilidad comercial es importante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El contexto económico y político argentino dificulta la expansión en el corto plazo y tendrá consecuencias en el largo plazo.</li> <li>2. El retraso cambiario impacta negativamente en la penetración internacional.</li> <li>3. La incertidumbre atenta contra la inversión.</li> <li>4. Los países europeos han mejorado su competitividad por el tipo de cambio.</li> </ol>

## **2. Contexto interno**

Las ventas de la bodega en los últimos años han ido evolucionando favorablemente a pesar de los vaivenes de la economía local e internacional.

Las exportaciones totales de Bodegas Chandon S.A. aumentaron en 2011 y 2012. A fines de diciembre del 2013 las ventas que se mantuvieron en los mismos niveles de 2012 cerrando el año con los mismos valores de exportación que el año anterior. Esto dado al contexto cambiario actual se puede tomar como un éxito.

Las ventas en el mercado local vienen aumentando año a año con excepción del periodo 2009 donde se produjo un pequeño descenso, para el año 2011 las ventas en el mercado interno aumentaron contra el año anterior, pero, para el año 2012 el aumento vs 2011 fue menos significativo.

De los totales de ventas alrededor del 85% se debe a marcas consideradas claves (como Chandon, Latitud 33, Altos del Plata entre otras) y el 15% restante de las ventas se lo llevan las segundas marcas o “de pelea” (como Castel o Valmont). Este mix de marcas ayuda a proteger a la empresa en épocas de contracción económica ya que se venden menos productos Premium pero las segundas marcas actúan como salvavidas debido a sus menores precios.

En cuanto al abastecimiento de uva, principal materia prima de la bodega, actualmente se compra a pequeños y medianos productores alrededor del 75% de la necesaria para la elaboración los vinos y espumantes, esto hace indispensable el control exhaustivo de estos proveedores para asegurar la alta calidad de los productos.

Actualmente se lleva a cabo un importante plan de incorporación de viñedos propios, lo que aumentaría en un 25% aproximadamente las hectáreas plantadas con diferentes tipos de vides de aquí a 4 años. Haciendo mucho más rentable el negocio al no tener que comprar tanto porcentaje de uva a terceros.

Aún con las ventas de vinos manteniéndose en el mercado interno la bodega está sufriendo los efectos de la situación económica de la Argentina, lo que ha propiciado un congelamiento en la creación de nuevas posiciones a nivel nacional por todo el 2013, y solo se están aprobando nuevos ingresos si estos son por reemplazos de personal existente. Todo esto está haciendo más difícil llevar a cabo una política expansiva en producción y comercialización, como así también trae problemas en la gestión diaria teniendo que realizar el mismo trabajo con menos personal del que se preveía para el 2013.

---

*Productos de Bodegas Chandon S.A.*

- Vinos:

- Latitud 33
- Terrazas de los Andes
- Cheval des Andes
- Altos del Plata
- Valmont
- Castel
- Beltour
- Clos du Moulin



- Espumantes:

- Chandon
- Baron B
- Mercier
- 187



- Otras marcas de bebidas alcohólicas del grupo LVMH:

- Dom Perignon
- Moët & Chandon
- Hennessy
- Veuve Clicquot
- Krug
- Glenmorangie
- Belvedere

Dom Pérignon



Hennessy

COGNAC

GLENMORANGIE

SINGLE MALT SCOTCH WHISKY



FONDÉ EN 1743  
MOËT & CHANDON  
CHAMPAGNE



Veuve Clicquot

REIMS FRANCE

KRUG

BELVEDERE

VODKA

## **Capítulo II**

### **Sistema de control administrativo de personal**

#### **A. Qué es un sistema de control administrativo de personal**

Para la definición del sistema de control administrativo de personal se comienza por establecer que es el control y cuáles son sus alcances y criterios.

*“El control es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados, su base de acción es la información de retorno. Trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos. El Control se aplica a las cosas, personas y actos.”* (Chiavenato, 2003, p. 619).

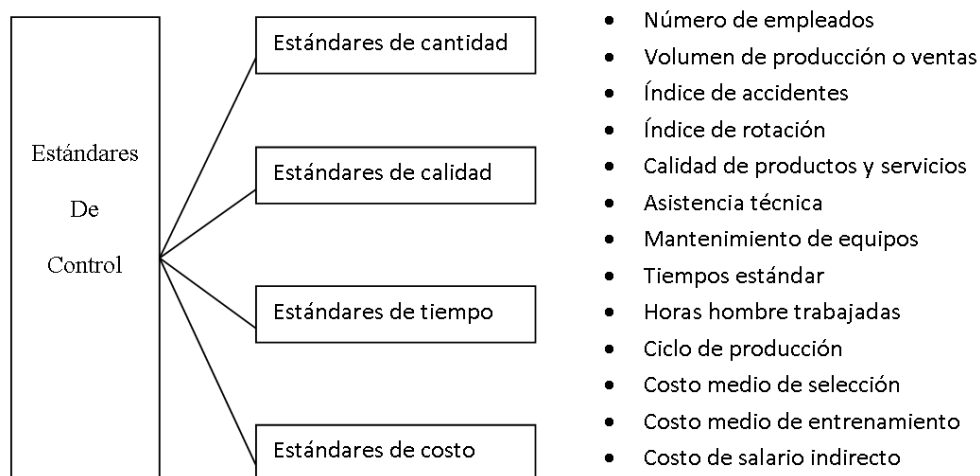
El control dentro de este sistema cumple una función administrativa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar y medir, si la actividad, proceso, persona, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

El proceso de control se puede separar en 4 etapas: (Chiavenato, 2003, p. 622).

#### **1. Establecimiento de los estándares deseados**

Los estándares representan el desempeño deseado, son criterios o disposiciones arbitrarias que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable.

Gráfico N° 3



Fuente: Chiavenato, 2003, p. 623.

## 2. Seguimiento o monitoreo del desempeño

Etapa en la que se acompaña y mide el desempeño. Monitorear es acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas.

## 3. Comparación del desempeño con los estándares deseados

Obtenida la información sobre el desempeño o resultado, se la compara con los estándares establecidos

## 4. Acción correctiva si es necesaria

Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen

Criterios de control: (Chiavenato, 2003, p. 625)

1. El proceso debe controlar las actividades apropiadas: Debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas.
2. El proceso debe ser oportuno: Debe realizarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender acciones correctivas.
3. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio: No puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor para que valga la pena ejercerlo.



4. El control debe ser preciso: Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para las acciones correctivas, por eso el mismo debe ser objetivo, claro y preciso.
5. El control debe ser aceptado: Es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso.

*“Los principales procesos de control de las personas en las organizaciones están estrechamente ligados a la presencia y el desempeño de las personas en sus actividades laborales. La obediencia a las reglas, reglamentos internos y la atención de los preceptos legales como horarios de trabajo, ausencias y retrasos también forman parte de estos procesos. Para controlar todos estos aspectos, es imprescindible la conformación de una base de datos y un sistema gerencial de información como base fundamental del control”.* (Chiavenato, 2003, p. 629)

Es importante la creación de una base de datos que asegure el almacenamiento y acumulación de los datos debidamente codificados y disponibles para poder procesarlos y obtener información. *“La base de datos es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizados para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia”.* (Chiavenato, 2003, p. 632)

Para esto es importante diferenciar los conceptos de dato que es un índice o registro objetivo sujeto a ser analizado de modo subjetivo e información que son datos clasificados, almacenados y procesados que tienen significado e intencionalidad.

Un sistema de control administrativo de personal es un conjunto de subsistemas relacionados con el fin de realizar un seguimiento de los empleados, generando y recabando datos para luego procesarlos y utilizarlos para diversos propósitos en distintas áreas de la empresa.

## **B. Análisis del sistema actual**

A continuación se hará un análisis del sistema de control administrativo de personal actual detallando sus funciones, personal y fines con el que se lo utiliza.

### **1. Especificaciones técnicas**

El sistema de control de ingresos y egresos con el que actualmente la bodega controla los ausentismos y tiempos laborales de sus empleados cuenta con el siguiente equipamiento:

- Modelo: HandPunch 1000
- Capacidad: 50 usuarios ampliable a 512 Usuarios
- Almacenamiento: 5120 transacciones

- Dimensiones: 22,3 x 29,6 x 21,7 cm
- Alimentación: 12 a 24 V CC o 12 a 24 V CA; 50-60 Hz, 7W
- Ambiente operativo: 0 a 45° (32 a 113 °F)
- Humedad Operativa: 20 a 80% sin condensación
- Comunicación: RS 232, RS 485
- Ticket: Ticket online homologado sólo cuando está integrado con Software Hander web PRO
- Opcionales: Conversor de red TCP/IP



## **2. Utilización del sistema**

El sistema es utilizado por tres tipos de usuarios: aquellos que deben fichar al ingresar a trabajar (a los que llamaremos trabajadores), los usuarios que utilizan la información que éste genera para distintos propósitos (a los cuales llamaremos administradores) y por último; los empleados de mantenimiento que se encargan de que todo el sistema funcione de manera correcta (a los que llamaremos técnicos).

### **a) Trabajadores**

Son todos los empleados de la bodega, tanto los operarios que se encuentran dentro del convenio colectivo de trabajo como los administrativos que están fuera del mismo, tienen la obligación de fichada por motivos legales y para cómputo de horas extras en el caso de los empleados dentro de convenio por lo que al comenzar y finalizar su jornada laboral deben dar aviso al sistema mediante la fichada.

Pasos para poder fichar:

Este sistema de control de accesos funciona teniendo en cuenta un input de información por parte de los empleados tanto al comienzo como al fin de la jornada laboral y luego detectando las características físicas de la mano de cada empleado.

- I. El empleado se dirige a una de las dos máquinas ubicadas al ingreso de la bodega.
- II. El empleado introduce su número de legajo.
- III. Una vez que la máquina lo identificó, éste selecciona la opción “entrada” o “salida”.
- IV. Coloca la mano en el lector.
- V. La máquina la identifica y corrobora que la mano colocada corresponda al número de legajo introducido.
- VI. Si no hay diferencias la fichada de “entrada” o “salida” queda registrada.
- VII. Se imprime ticket de fichada con los datos de la misma.

b) Administradores

Estos son todos los que de una u otra manera utilizan la información que el sistema de fichadas genera mediante sus reportes. Estos son:

(a) *Personal de Recursos Humanos*

Éstos se valen de la información que el sistema genera para la liquidación de sueldos y para el control de personal dentro y fuera de convenio.

Se encargan del procesamiento de la información para poder detectar ausencias, tardanzas y distintas novedades como así también computar horas extras. Para esto existe una interfaz generada entre este sistema de fichadas y el sistema de liquidación de sueldos SAP que permite procesarlas en un tiempo relativamente corto.

También tienen a su cargo distintos tipos de reportes que la gerencia puede solicitar en cuanto a horas trabajadas, ausentismos, etc... para lo cual que esta información este lo más completa y precisa posible es importante.

El área de Recursos Humanos también está a cargo de dar el alta en el sistema de fichadas a los nuevos ingresos, para esto, se convoca al empleado al ingreso de la bodega donde se encuentra la maquina lectora y ahí se sigue el siguiente procedimiento:

- I. Se ingresa en el lector el legajo de la persona administradora.
- II. Se coloca la mano en el lector.
- III. Una vez que la maquina lo identifico este selecciona la opción "Altas".
- IV. Se coloca una contraseña para acceder.
- V. Se introduce el número de legajo de la nueva alta.
- VI. Luego el nuevo empleado debe colocar la mano en el lector 3 veces.
- VII. Una vez tomados los datos de introduce "finalizar" y ya se encuentra dada el alta.
- VIII. El administrador ingresa al sistema de fichadas y le asigna un nombre al nuevo legajo cargado.
- IX. El empleado está listo para comenzar a fichar.

(b) *Supervisores y Gerentes*

De todas las áreas los supervisores y gerentes tienen acceso como solo lectura los datos que el sistema genera por lo que pueden también controlar los horarios del personal bajo su cargo. Aunque si necesitan la información para realizar reportes o extraerla del sistema deben solicitarla a Recursos Humanos.

c) Técnicos

Son todos los empleados que pueden generar cambios, mejoras y mantenimiento tanto en el software como en el hardware de este sistema.

Estos pueden venir de la empresa proveedora del servicio “ITECRA” o ser personal propio de la bodega del área de Sistemas que se encargan de que no tenga fallas y que todos los días del año se encuentre operativo.

### **3. Análisis funcional**

a) Área Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es la encargada de llevar adelante la administración de este sistema como así también proponer cambios y mejoras al mismo. Las principales funciones para las cuales el área utiliza este sistema son:

(1) LIQUIDACIÓN DE SUELDOS

Todas las fichadas del personal se almacenan para luego ser transportadas mediante una interfaz al sistema de liquidación SAP, desde ahí se corren procesos para calcular horas extras, detectar ausencias, confirmar turnos de trabajo, etc...

Todas las áreas de la bodega desde finanzas hasta recursos humanos utilizan el sistema SAP (*System, Applications and products*) en español sistemas, aplicaciones y productos. Este es un sistema de información creado en Alemania que gestiona de manera integrada todas las áreas funcionales de una empresa. Busca combinar todas las actividades de negocio y procesos técnicos de una empresa en un sistema informático simple e integrado.

El sistema de fichadas no está preparado para detectar ausencias o tardanzas por lo que gracias a una interfaz que corre dos veces al día se puede ir procesando la información desde SAP y detectando estos casos aunque con un cierto retraso debido a que no avisa en el momento de la ocurrencia.

Esta tarea a la vez se ve dificultada por tres razones:

- El personal al tener que introducir demasiados datos en la fichada suele equivocarse al introducir su número de legajo o si es “ingreso” o “egreso” generando numerosos errores.
- El número limitado de máquinas lectoras sumado al largo proceso introducción de datos en cada fichada suele generar colas generando retrasos involuntarios.
- Olvido de fichada al no haber algún impedimento físico que le permita ingresar o salir sin fichar.

---

(2) CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE

Hay leyes y resoluciones que regulan la implementación y funcionamiento de los sistemas de fichadas computarizados por lo que las empresas deben siempre adecuarse a las mismas.

A continuación se enumeran algunos de los artículos mas importantes de la resolución 6.500/06 de la Subsecretaría de Trabajo de Mendoza que regulan la aplicación de los sistemas computarizados de control horario. (se puede encontrar la resolución completa en el Anexo I de este trabajo).

*Artículo 1º) Establécese por la presente el Sistema Integrado de Control Horario (SICH) por el cual los empleadores de establecimientos que se dediquen a la prestación de servicios de venta, servicios públicos, empaque, expedición, administración, y otras actividades comerciales y/o industriales de toda la jurisdicción provincial, deberán presentar por ante éste Organismo Administrativo, para su aprobación y registración, el sistema de control horario de entrada y salida del personal dependiente, sujeto a cualquier modalidad contractual, o jerarquía y que a opción del empleador podrá ser, planilla manual, tarjeta reloj o magnético.-*

*Artículo 5º) En el supuesto que el empleador haya optado a la fecha de la presente por la utilización de mecanismos de control por tarjeta-reloj, computarizado o magnético, dicho mecanismo subsistirá, no pudiendo implementar nuevamente el mecanismo manual, salvo razones debidamente justificadas por ante el Organismo.-*

*Artículo 6º) El sistema de tarjeta- reloj, deberá en la tarjeta individual contener los siguientes datos:*

- 1. Razón Social y/o Nombre y Apellido del empleador*
- 2. CUIT del empleador*
- 3. Nombre y Apellido del Trabajador*
- 4. Número de legajo del trabajador y CUIL.*
- 5. Indicación de hora de entrada y salida del personal*
- 6. Firma de acuse de recibo de constancia de horas trabajadas en el dorso de la misma.-*

*Las tarjetas serán numeradas en forma creciente y correlativa, y deberán ser troqueladas en blanco antes de su uso por el Organismo, previo pago del aforo del artículo 41 de la ley 7.483 código 435 o el que lo sustituya.*

*Artículo 7º) Los empleadores deberán emitir una fotocopia mensual de la tarjeta en hoja membretada,, firmada y sellada por el responsable del personal del empleador o en su caso quien lo sustituya con idénticas facultades en caso de ausencia, firmando el trabajador en la tarjeta individual el acuse de recibo correspondiente.*

*El comprobante será entregado al empleado al finalizar el mes calendario o último día hábil de la prestación de servicio.-*

*Artículo 8º) El formato de la tarjeta-reloj, deberá ser aprobado por la oficina de rúbrica, previa comprobación de que cumple con los requisitos del art. 6 de la presente.-*

*Artículo 9º) El sistema magnético o computarizado deberá proveer de una constancia diaria y escrita al trabajador del registro de hora trabajada, siendo requisito esencial para la aprobación del sistema.-*

*Artículo 10º) Los comprobantes horarios del artículo 9 deberán contener:*

- 1. Razón Social y/o Nombre y Apellido del empleador*
- 2. CUIT del empleador*
- 3. Nombre y Apellido del Trabajador*
- 4. Tipo y Número de documento del trabajador*
- 5. Número de legajo del trabajador y CUIL*
- 6. Fecha de registro y fecha de emisión del comprobante, hora de entrada y de salida e indicación de si se trata de entrada o de salida.-*

*Artículo 11º) La emisión del comprobante deberá ser diaria. La entrega del comprobante podrá ser semanal, dejando constancia de acuse de recibo por parte del trabajador.-*

*Artículo 12º) Una vez emitido el comprobante, el responsable del personal del empleador o en su caso quien lo sustituya con idénticas facultades en caso de ausencia, deberá firmar dicho comprobante y rubricarlo con sello y firma.*

*Con tales requisitos, el comprobante será entregado al empleado o será colocado en algún lugar accesible para él, a fin de que tenga a su disposición al momento de la entrada o salida del establecimiento.-*

*Artículo 14º) La documentación consignada en los artículos 2, 6 y 10, luego de ser utilizada deberá permanecer en el lugar de trabajo, para su posible contralor.-*

Hoy el sistema solo cumple con los requerimientos legales que todo sistema automatizado de control de horarios debe tener. Se limita solo a lo básico habiendo innumerables adiciones y mejoras que no solo facilitarían los procesos sino que ahorrarían tiempo y dinero a la empresa.

### (3) TARDANZAS Y AUSENTISMO

El área de Recursos Humanos es el principal usuario de reportes de horarios y ausencias, la cual debe ser muy detallada y de fácil acceso y manipulación. Se busca con esto que la elaboración de informes de horarios, ausencias, tardanzas, entre otros sea lo más rápido y simple posible reduciendo los errores y facilitando el control del personal.

Actualmente el sistema cuenta con un software de consulta de horarios de personal, del mismo se pueden extraer los datos a un archivo Excel para ser procesados, el proceso es el siguiente:

- 1) Cuando el empleado ficha, esta información se almacena automáticamente en un servidor.
- 2) Con una clave de usuario las personas autorizadas ingresan al mismo.
- 3) Desde aquí se hacen consultas de horarios discriminando por número de legajo y periodo de tiempo del cual se quiere ver la información.
- 4) Una vez que el reporte esta visible se puede exportar a un archivo de Excel para trabajar sobre el mismo, ya que el sistema no permite trabajar y hacer cambios sobre la información.

b) Seguridad

Se analiza la seguridad física en las instalaciones y maquinarias como así también la seguridad informática de los datos almacenados en el sistema.

(1) SEGURIDAD FÍSICA DE LAS INSTALACIONES

Un sistema de control administrativo de personal debe contribuir a mejorar la seguridad dentro de los límites físicos de la bodega. No es el caso del sistema actual ya que se cuenta con dos máquinas tanto para fichadas de ingreso como egreso del personal, que solo sirven para registrar los mismos a efectos de cómputo de horas extras y comprobar el cumplimiento de la jornada laboral.

Cualquier persona que quiera ingresar dentro del predio pasa por un control que realiza la guardia de la bodega, es decir que los empleados fichan y son observados por la guardia quien se encarga de verificar que la persona que está ingresando sea un empleado de la bodega y no un tercero. Este control es muy limitado y riesgoso debido a la alta cantidad de empleados que posee la bodega, los guardias deben estar siempre atentos a que solo ingresen las personas autorizadas y este control se hace en su mayoría recordando los rostros de los mismos.

El sistema no posee ninguna función para limitar los ingresos de personal por ejemplo para casos como suspensiones o periodos de receso laboral de empleados de temporada. Haciendo que el control sea mucho más difícil para la guardia y permitiendo el ingreso muchas veces de personal que nada tiene que hacer dentro de las instalaciones en determinados momentos.

En el caso de que se quiera impedir el ingreso a determinadas personas, se le debe informar a la guardia quien es la persona y por cuanto tiempo no puede ingresar, pero la persona puede fichar e ingresar en el caso que la guardia de la bodega no esté alerta.

También hay que destacar la existencia de solo dos máquinas para los ingresos y egresos de la planta, haciendo que en los horarios de cambio de turno se produzcan largas colas de personal y abarrotamiento de gente en la guardia haciendo que el control se dificulte aún más y se torne por momentos caótico.

---

(2) SEGURIDAD INFORMÁTICA

La seguridad informática se describe como el conjunto de esfuerzos y defensas que se ponen en práctica para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que se encuentra almacenada.

El sistema de control de accesos sube a un servidor todos los datos del personal y sus respectivas fichadas al que se puede acceder mediando nombre de usuario y contraseña. Luego por medio de un archivo de intercambio esta información es llevada al programa SAP para poder ser procesada a efectos de la liquidación de sueldos.

Este archivo de intercambio puede traer problemas ya que puede corromperse o puede ser vulnerado, por lo que se recomienda un cambio, en donde en vez de existir un archivo de intercambio sea el sistema quien consulta y se lleva la información que necesita directamente del servidor.

Este sería el principal problema de seguridad informática que se tiene actualmente con el sistema.

c) Control de empresas contratistas

Actualmente la bodega trabaja con un gran número de personal subcontratado a otras empresas, distintos servicios como seguridad, limpieza, servicio médico, comedor y otras del proceso productivo se tercerizan con el objetivo de facilitar y dar mayor rapidez a determinados procesos.

Esta tarea además de ahorrar a la empresa la contratación del personal y aliviar el número de personas que se tiene dentro de la planta permanente, deja en manos de empresas más especializadas la gestión de tareas en las que la bodega no está muy capacitada para realizar, permitiendo que se centralice en aquellas en donde si se tiene un gran “know how” (saber hacer) y experiencia.

En un excelente artículo, Juan Carlos De Pablo advierte que *“en la Argentina se critica a las tercerizaciones, pero son una realidad de la economía mundial. Los productos se fabrican con capital y trabajo, pero cada empresa compra materias primas y productos en elaboración, los transforma con ayuda de operarios y máquinas, y los vende al público o a otras empresas. En otros términos, es muy raro encontrar empresas integradas verticalmente o, lo que es lo mismo, la tercerización es una realidad muy frecuente.”* (La Nación, 2010)

Que es “tercerizar” en materia laboral: *“Es simplemente, desprenderse de ciertas funciones, categorías de trabajo o tareas y encomendarlas a terceros, ya sea dentro o fuera del ámbito de la empresa que encargará esas tareas. Se trata de segmentaciones de la actividad o del proceso de producción. En otras palabras algo que es propio lo hace un tercero.”* (González, 2010)



Que dice actualmente la Ley de Contrato de trabajo sobre las tercerizaciones: El Artículo 30 se refiere a la subcontratación y delegación y los efectos de solidaridad laboral que por ella surgen, en el primer párrafo se refiere a su ámbito de aplicación.

*“Quienes cedan total o parcialmente a otros el establecimiento o explotación habilitado a su nombre, o contraten o subcontraten cualquiera sea el acto que le dé origen, trabajos o servicios correspondientes a la actividad normal y específica propia del establecimiento, dentro o fuera de su ámbito, deberán exigir a sus contratistas o subcontratistas el adecuado cumplimiento de las normas relativas al trabajo y los organismos de seguridad social.”* (Ley 20.744, art. 30, primer párrafo)

La cantidad de empleados que trabajan dentro de la bodega por intermedio de empresas contratistas y por lo tanto no pertenecen a la planta permanente de la misma, es muy alta, alrededor de un 72% más sobre la cantidad de empleados en nómina de la empresa. Haciendo de extrema importancia un estricto control de los contratistas y obligaciones legales de los mismos.

El control del personal de empresas contratistas no está muy desarrollado actualmente en la bodega, se usa soporte en papel para verificar horarios, cantidad de personal y horas extras. Lo que convierte al control en una actividad que toma realmente mucho tiempo y suele ser muy superficial.

El control de la bodega de los montos que las empresas contratistas facturan, de más esta decirlo, es extremadamente lento y engorroso, debiendo controlar planilla por planilla los horarios que realiza cada empleado subcontratado y comparándolo con el monto facturado, sin contar que muchas de estas empresas tienen cantidades realmente altas de personal trabajando dentro de la bodega.

A todo esto se le debe sumar también la facilidad con las que las planillas de control de horarios pueden ser falseadas o alteradas para reflejar horarios que en realidad no se han efectuado, lo que también representa un costo para la empresa en caso de ocurrencia.

Es importante diferenciar entre el control de los montos facturados por estas empresas y el control de la documentación obligatoria para poder operar dentro de los límites de la bodega. El primero lo realiza el sector que está contratando los servicios y el segundo es realizado por el inspector/controlador designado.

La bodega debe considerar previo al inicio de la relación laboral con un contratista, Todas las necesidades que la empresa tiene en referencia al servicio u obra que quiere emprender, incluyendo los parámetros de control de documentación para cubrirse de potenciales amenazas futuras por incumplimientos del contratista. Teniendo especial importancia la magnitud (cantidad de recursos requeridos) y tiempo estimado de duración del servicio y obra.

En cuanto a la magnitud, se debe determinar si el volumen del servicio es controlable por una pequeña administración propia de la bodega o bien un técnico o profesional contratado, si la

misma excede la capacidad de la empresa, se necesita la contratación de un estudio contable, jurídico o consultora más grande y especializada.

La bodega utiliza una consultora debido a la alta cantidad y tamaño de empresas contratadas que se deben controlar, esta es una herramienta que ayuda a los inspectores/controladores designados por la bodega a verificar el cumplimiento por parte de los contratistas, de las obligaciones emergentes de sus relaciones de trabajo (normas de laborales, previsionales, seguros, verificación técnica vehicular, entre otros.)

El Inspector/controlador designado es responsable de informar a la consultora cualquier tipo de anomalía, conflictos o reclamos que surjan.

Con este control se obtiene:

- Conocer todos los recursos contratados con los que nuestra empresa cuenta
- Minimizar la exposición a riesgos económicos provenientes de conflictos laborales y/o accidentes
- Contar con información actualizada del grado de cumplimiento de las contratistas respecto a las obligaciones laborales/previsionales y seguros

#### (1) REQUERIMIENTOS LEGALES EXIGIDOS A EMPRESAS CONTRATISTAS

La ley de contrato de trabajo estipula que se debe exigir cierta documentación a las empresas subcontratadas a fin de llevar un control más cercano de los mismos y reducir riesgos por responsabilidad solidaria.

*“Los cedentes, contratistas o subcontratistas deberán exigir además a sus cesionarios o subcontratistas el número del Código Único de Identificación Laboral de cada uno de los trabajadores que presten servicios y la constancia de pago de las remuneraciones, copia firmada de los comprobantes de pago mensuales al sistema de la seguridad social, una cuenta corriente bancaria de la cual sea titular y una cobertura por riesgos del trabajo.”(Ley 20.744, art. 30, segundo párrafo)*

En base a la ley la empresa ha determinado la presentación de la siguiente documentación.

#### (2) CONTROL DOCUMENTAL QUE SE SOLICITA AL INICIO DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL

- Convenio colectivo de trabajo que regirá para el personal
- Constancia de apertura de cuenta corriente bancaria de la cual sea titular en contratista (ley 25.013 capítulo IV art. 17)
- Copia del acuse de recibo del alta del trabajador en la AFIP firmada por el trabajador
- Impresión de consulta realizada en la página de la AFIP que avale la vigencia de la relación laboral (resolución general 1.891 Art. 21)
- Certificado de cobertura de la ART

- Certificado de cobertura de seguro de vida obligatorio (Dto. 1.567/74 que incluya nómina de personal y comprobante de pago)
- Apto médico emitido por profesional habilitado

(3) CONTROL DOCUMENTAL DE PRESENTACIÓN MENSUAL

- Constancia de acreditación bancaria de sueldos
- Recibos de sueldo del personal
- AFIP formulario 931
- Certificado de cobertura de la ART y comprobante de pago con altas y bajas
- Certificado de seguro de vida obligatorio
- Certificados de denuncia a la ART de accidentes
- Constancia de libre deuda sindical

*“El incumplimiento de alguno de los requisitos hará responsable solidariamente al principal por las obligaciones de los cesionarios, contratistas o subcontratistas respecto del personal que ocuparen en la prestación de dichos trabajos o servicios y que fueren emergentes de la relación laboral incluyendo su extinción y de las obligaciones de la seguridad social.”(Ley 20.744, art. 30, 4° párrafo)*

La responsabilidad solidaria laboral es una responsabilidad que eventualmente puede tener la empresa como consecuencia del incumplimiento contractual del contratista vinculado con las obligaciones emergentes de las relaciones laborales entre el contratista y subcontratista y sus empleados en relación de dependencia afectados directamente al servicio contratado por nuestra empresa. Y es por eso que el control de la mismas es de vital importancia para todas las empresas que utilicen los servicios de empresas contratadas.

(4) ALCANCE ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

El actual sistema solo está preparado para llevar un seguimiento (muy limitado) del personal propio que se encuentra dentro de las nóminas de la bodega, es decir, que todas aquellas personas que ingresen a la bodega ya sea para trabajar a nombre de alguna empresa contratista o como visitas a la misma no se ven reflejado en ningún soporte informático debiendo hacerse un procesamiento manual para su control y seguimiento.

*“El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información para alcanzar alguna finalidad u objetivo, este procesamiento puede ser:*

- *Manual: Se efectúa manualmente, utilizando fichas, talonarios, tarjetas, mapas, etc... con o sin la ayuda de máquinas de escribir o calculadoras.*
- *Semiautomático: Presenta características del procesamiento manual y del automático.*
- *Automático: La máquina, programada para realizar determinado conjunto de operaciones, desarrolla toda la secuencia sin que haya necesidad de intervención humana.” (Chiavenato, 2003, p. 634)*

La capacidad de este sistema se ve limitada al personal propio, debiendo el resto de los empleados tercerizados e ingresos anotarse en planillas manuales lo que luego hace el control más difícil y limitado.

Como consecuencia de esto se puede decir que el actual sistema de control administrativo de personal no tiene ningún efecto y función en el control de personal tercerizado, empresas contratistas y demás ingresos a la bodega. Al mismo tiempo se encuentra cerca de estar obsoleto en lo que respecta a las nuevas necesidades que enfrenta la empresa actualmente. Una mayor necesidad de información como así también la importancia de llevar un control más estricto y detallado de personal propio y empresas contratistas con las que se trabaja hace necesaria una modernización y agregado en sus prestaciones.

En la actualidad el sistema solo cumple con los requerimientos exigidos por la ley, mediante la resolución de la subsecretaría de trabajo de la provincia. Y al cual se le pueden incorporar nuevas funciones y mejoras que no solo aumentarían la eficiencia de varios procesos sino que hasta tendría un impacto económico importante en las cuentas de la bodega.

#### **4. Deficiencias y carencias del sistema de control administrativo actual**

Como consecuencia del análisis del sistema sumado a opiniones de usuarios y diverso personal afectado a tareas afines, se enumeraron los puntos en donde el sistema de control administrativo de personal no funciona como debería y los faltantes que mejorarían la gestión y administración de distintos procesos.

a) Limitada cantidad de lectores en el acceso a la bodega

Al haber solo 2 lectores para los ingresos y egresos de la bodega, se generan congestiones de empleados tanto cuando comienzan como cuando terminan los turnos de trabajo haciendo que se produzcan:

- Demoras en las fichadas de ingreso o egreso debido a las largas colas que se generan produciendo tardanzas

- Dificultades para controlar los egresos por parte de la guardia debido al alto número de personas agolpadas en la guardia aguardando fichar
- Irritación del personal que termino su turno y quiere retirarse a su domicilio
- Personal que decide no fichar debido al tiempo que debe esperar para hacerlo, aunque es obligación, generando problemas legales y de liquidación de sueldos.

b) Falta de control sobre el personal subcontratado

El sistema no está preparado para realizar un seguimiento de horarios y control de ausentismo para el personal tercerizado, lo que no permite llevar un adecuado seguimiento del personal que no es empleado directamente por la bodega. Debiendo llevar controles separados que son más lentos, incompletos y fáciles de adulterar.

Actualmente se lleva un control manual separado de las jornadas laborales, horas extras y ausentismos del personal subcontratado como así también de gran parte de la documentación que las empresas contratistas deben presentar a la bodega para verificar el cumplimiento de sus obligaciones laborales y así reducir los riesgos por responsabilidad solidaria en caso de irregularidades.

Todo esto representa una seria carencia del sistema de control de accesos de la bodega haciendo necesaria una modificación en el mismo para contemplar este punto tan importante.

c) Inexistencia de sistema de control de horarios

Actualmente solo se cuenta con un sistema de control de accesos muy limitado, en donde se contempla solo al personal propio y a los efectos de fichadas de ingreso y egreso de las instalaciones para ser procesados y utilizados principalmente para la tarea de liquidación de sueldos.

No existe un sistema de control de horarios informático que nos alerte de llegadas tarde o ausencias en el momento de ocurridas, haciendo el trabajo de los supervisores muy importante y meticuloso, debiendo llevar planillas manuales de control para detectar casos especiales, y tomar medidas correctivas sobre el personal que no cumple el horario de trabajo correspondiente.

El sistema actual, al mismo tiempo no está preparado para que los supervisores o incluso el área de recursos humanos puedan impedir que una persona fiche e ingrese a la bodega (por ejemplo para el caso de suspensiones sin goce de sueldo), por lo que se debe apelar a la guardia en la puerta para impedir el ingreso, dado el caso de que la persona se presente a trabajar de todos modos.

Los supervisores actualmente manejan grandes cantidades de personal de acuerdo al turno de trabajo, haciendo muy importante la existencia de sistemas informáticos que los ayuden a llevar un control y seguimiento diario de los mismos. Esta es una carencia muy importante del actual

sistema, ya que en empresas que cuentan con un gran número de empleados como lo es el caso esta bodega, se hace muy necesario contar con herramientas que faciliten la gestión del personal y permitan identificar problemas de la forma más rápida y precisa posible.

d) Falta de automatización del control de accesos

En el ingreso a la bodega, no hay ningún impedimento físico que impida al personal acceder a la misma salvo el control que debe realizar la guardia en la puerta de la planta. Haciendo muy pesado y el trabajo de la misma debido a que no solo deben controlar a proveedores, invitados, turistas y personal subcontratado sino que también deben identificar a todo el personal de planta de la bodega para ver si realmente deben ingresar o no.

Esto produce que en horarios pico, es decir, cuando hay cambios de turnos u horarios de ingreso o egreso de personal se generen largas colas de empleados y demás personas que quieren ingresar o salir de las instalaciones. Esto genera distintos problemas e inconvenientes para el control que se realiza en la puerta debido a la gran cantidad de personas que se encuentran al mismo tiempo queriendo ingresar o salir y tienen que esperar para ser autorizados y revisados por la guardia.

Actualmente el sistema no está preparado para bloquear o impedir el ingreso a ninguna persona que quiera acceder a las instalaciones, sino que solo se limita a registrar los horarios de ingreso o egreso del personal propio, debiendo la guardia que se encuentra en la puerta hacer todo el trabajo de control.

e) Inexistencia de una estructura que impida el ingreso a las instalaciones sin fichar

Actualmente no hay ningún impedimento físico que le impida al personal ingresar a las instalaciones si no ha fichado, por lo que es usual en los empleados olvidarse de fichar al comenzar o finalizar la jornada laboral. Esto trae importantes problemas no solo legales sino también de liquidación de sueldos, ya que al no haber quedado registros de los horarios de ingreso o egreso, no se puede determinar con precisión a nivel informático si esta persona vino a trabajar o si hizo horas extras.

Debido a este problema que es usual, se debe recurrir al supervisor del empleado para corroborar sus horarios de trabajo y así tenerlo en cuenta en la liquidación de sueldos, esto de mas esta decirlo tiene importantes costos en tiempo y esfuerzo, y obliga a llevar un doble control, uno por parte del sistema (que es el homologado por la subsecretaria) y otro por parte del supervisor para controlar los horarios de ingreso de forma manual debido a las limitaciones del actual sistema de control.

En el caso de tener un sistema de control de horarios en funcionamiento se podría determinar en el momento quienes son estas personas y pedirles que fichen o bien que se anoten en las planillas manuales que están a disposición en caso de que las maquinas fallen por cualquier motivo.

## **Capítulo III**

### **Propuesta de mejora**

En base a lo expuesto anteriormente se detecta la necesidad de mejorar el sistema de control de accesos y horarios, como así también de las prestaciones que éste posee, con el fin de mejorar la seguridad dentro del predio y llevar un mejor y más eficiente proceso de control y seguimiento de personal propio y tercerizado.

A continuación se enumerarán los pasos propuestos previos a la implementación de la mejora en el sistema de control administrativo de personal:

#### **A. Organización previa al mejoramiento del proceso**

##### **1. Creación de un equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)**

Para iniciar con el proceso de mejora se creará un “equipo ejecutivo de mejoramiento (EEM), que estará a cargo de dirigir las actividades de mejoramiento de procesos en la empresa a través de las siguientes funciones:

- Comunicar la necesidad del mejoramiento.
- Facilitar la documentación de apoyo necesaria.
- Identificar procesos o problemas que requieren mejoramiento.
- Nombrar responsables de los procesos de la empresa.
- Crear los equipos de mejoramiento del proceso (EMP).
- Realizar un seguimiento para asegurar que el mejoramiento de procesos sigue siendo una prioridad.
- Solucionar los conflictos que no pueden manejarse en los niveles inferiores.
- Ofrecer recompensas a los miembros de los EMP que hayan tenido éxito.
- Evaluar el éxito del esfuerzo de mejoramiento”. (Harrington, 1998, p. 31)



Este equipo estará presidido por el director de la bodega e integrado por sus reportes directos que son los gerentes de las distintas áreas de la empresa. Informalmente en la bodega se lo llama “State Team” que en español sería “Equipo gerencial”.

## **2. Creación del equipo de mejoramiento de procesos (EMP)**

El equipo ejecutivo de mejoramiento se encargará de identificar cuáles son las áreas de la empresa que se ven afectadas por el proceso de control administrativo de personal y designará cuales de sus miembros que se ven involucrados en el mismo para que se encarguen de la creación de un equipo de mejoramiento de procesos.

Áreas afectadas por el proceso:

- Recursos Humanos:
  - Representante: Gerente de Recursos Humanos
  - Funciones afectadas: Liquidación de sueldos, control de ausentismos, control de empresas contratistas, control de personal propio.
- Compras:
  - Representante: Gerente de compras
  - Funciones afectadas: Control de empresas contratistas, control de facturación, relación con proveedor del servicio de control administrativo.
- Higiene y Seguridad:
  - Representante: Responsable de Higiene y Seguridad
  - Funciones afectadas: Seguridad en el predio, control de empresas contratistas, control de personal propio.
- Sistemas:
  - Representante: Analista de Sistemas Sr.
  - Funciones afectadas: Seguridad informática de los datos, relación con el proveedor del servicio de administración de personal, mantenimiento del sistema.
- Áreas productivas:
  - Representante: Gerente de producción
  - Funciones afectadas: Control de personal propio y tercerizado.

El equipo de mejoramiento de procesos quedaría conformado estimativamente luego de la decisión del equipo ejecutivo de la siguiente forma:

Por área:

- Recursos Humanos: Analista de Payroll

- 
- Compras: Analista de compras
  - Higiene y seguridad: Jefe de higiene y seguridad
  - Sistemas: Analista de sistemas Sr.
  - Áreas productivas: Supervisor de bodega

*“La principal responsabilidad de cada miembro del EMP consiste en representar a su departamento dentro del equipo.*

*Principales responsabilidades: (Harrington, 1998, p. 57) .*

- *Participar en todas las actividades del EMP.*
- *Llevar a cabo actividades de mejoramiento de procesos en su departamento.*
- *Obtener los recursos apropiados (por ejemplo tiempo) para las actividades que se llevarán a cabo en el departamento.*
- *Realizar cambios en el proceso.*
- *Presidir debidamente los equipos de subproceso.*
- *Respaldar el cambio.*
- *Capacitar e involucrar debidamente a los miembros de otros departamentos.*
- *Solucionar los problemas relacionados con el proceso.*
- *Ofrecerle a su departamento una mejor comprensión de su labor dentro de la totalidad del proceso”.*

Gracias a este equipo de mejoramiento de procesos (EMP), cada miembro aportando desde su área, va a ser el encargado de analizar el proceso de control administrativo de personal y mejorarlo haciéndolo más eficiente y completo.

### **3. Selección del responsable del proceso.**

Independientemente del equipo de mejoramiento de procesos el EEM designará un responsable que es el encargado de que el proceso total sea efectivo y eficiente.

Criterios para seleccionar al responsable del proceso:

- Responsabilidad: El responsable debe considerar los procesos como propios, y ser la persona más involucrada en el proceso.
- Poder para actuar sobre el proceso: El EEM debe asegurarse de que el responsable tenga el poder suficiente para actuar sobre el proceso seleccionado.
- Capacidad de liderazgo: Esta persona debe tener capacidad de dirigir un equipo
- Conocimiento del proceso: El responsable debe poseer una buena comprensión de este.

---

Para este proceso en particular se propone designar al “Analista de Payroll” como responsable de mejoramiento del proceso ya que este trabaja en el área de Recursos Humanos, además se tienen en cuenta los criterios arriba detallados:

- Responsabilidad: El analista de payroll es el responsable de hacer cumplir los requerimientos legales del sistema de control administrativo de personal por lo que su correcto funcionamiento es una de sus principales tareas. Además usa los datos que este sistema produce como un input para el proceso de liquidación de sueldos también a su cargo.
- Poder para actuar sobre el proceso: El analista de payroll al formar parte del área de Recursos Humanos tiene el poder para hacer que las distintas áreas actúen en el mejor interés del mejoramiento del sistema de control administrativo de personal, Teniendo gran influencia sobre las políticas y procedimientos que afectan el proceso.
- Capacidad de Liderazgo: Se detecta en el analista una gran capacidad para las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y liderazgo de personal.
- Conocimiento del proceso: De todo el personal es este empleado el que más conocimientos posee sobre las funciones, requerimientos y necesidades del proceso de control administrativo de personal.

Este responsable del proceso de mejoramiento tiene entre otras las siguientes responsabilidades:

- Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar la efectividad, eficiencia y adaptabilidad del proceso.
- Garantizar que las metas globales del proceso se cumplan.
- Definir los límites y alcance del proceso
- Dirigir el equipo de mejoramiento de procesos
- Identificar los factores fundamentales de éxito
- Definir los subprocesos y sus correspondientes responsables
- Superar los obstáculos que existen para el mejoramiento
- Identificar y evaluar los cambios requeridos en el proceso

Así quedaría conformado el equipo de mejoramiento de procesos en conjunto con el responsable del mismo, por lo que se pasa a definir los aspectos faltantes previos a la posible implementación.

---

## **B. Definiciones previas a la cotización y puesta en marcha del nuevo sistema de control administrativo de personal**

Antes de buscar proveedores para el nuevo sistema de control, se debe realizar un análisis detallado de qué tipo de sistema y con qué prestaciones se quiere implementar a fin de poder cotizar y poner en marcha un sistema que sea lo más cercano a las necesidades de la compañía.

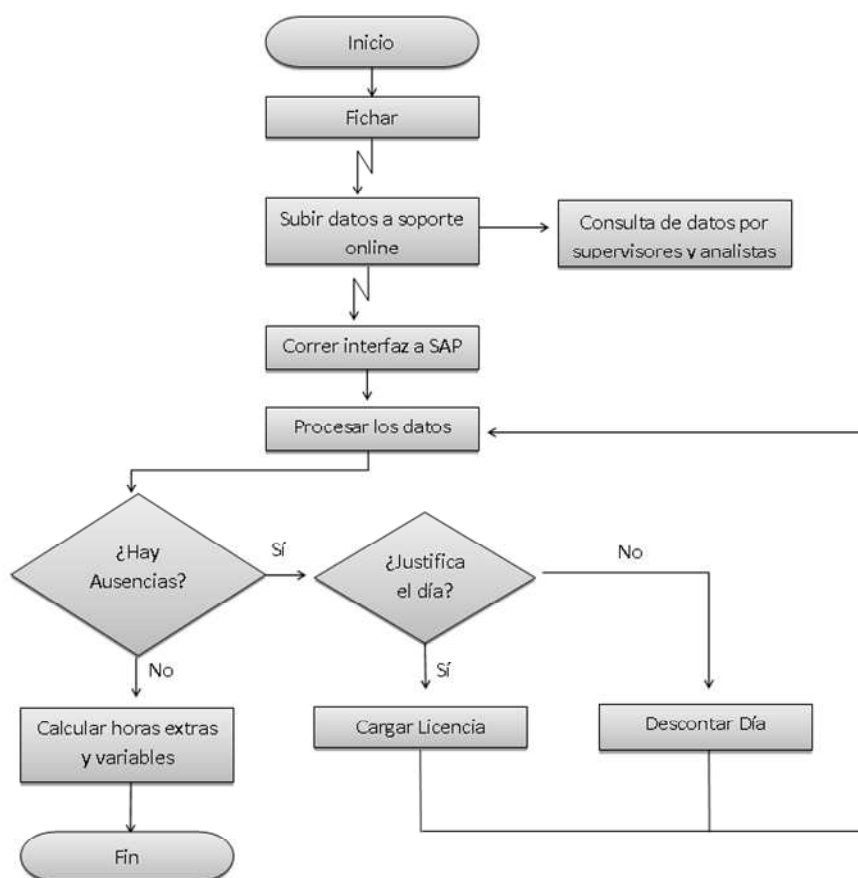
### **1. Elaboración de un diagrama de Flujo del sistema actual**

El responsable del proceso de mejoramiento es el encargado de llevar a cabo un análisis del sistema de control actual mediante entrevistas con personal afectado y diversas mediciones del proceso. En base a este trabajo de investigación se elabora el siguiente diagrama de flujo del sistema como está funcionando actualmente que debería presentarse al equipo de mejoramiento de procesos para su discusión y crítica.

Un Diagrama de Flujo representa gráficamente las actividades que conforman un proceso.

*“La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.”* (Harrington, 1998, p.97)

Gráfico N° 4  
Diagrama de Flujo del sistema actual



Fuente: Elaboración propia.

Gracias a este diagrama se puede visualizar más fácilmente el sistema actual y el proceso completo a fin de encontrar posibles mejoras y construir en conjunto con el equipo de mejoramiento un nuevo proceso mediante la creación de un diagrama de flujo que contemple todos los puntos faltantes y subsane las debilidades del actual.

Es con el diagrama de flujo propuesto, es decir, de cómo se quiere que funcione el nuevo sistema, que se buscará un proveedor y una propuesta que se acerque lo más posible a las necesidades de la compañía teniendo en cuenta además de precio, calidad y trayectoria en el mercado.

## 2. Definición de los clientes del sistema de control administrativo de personal

Se debe identificar cuáles son los clientes que se atienden actualmente y se espera atender con el nuevo proceso de control administrativo de personal.

---

“Un cliente es cualquiera (persona u organización) que recibe el output del proceso directa o indirectamente. Los clientes pueden estar dentro de la organización (cliente interno) o fuera de esta (cliente externo) o estar de las dos maneras.” (Harrington, 1998, p.80)

Podemos encontrar 5 tipos de diferentes clientes de un proceso, en el sistema de control administrativo de personal son:

- **CLIENTES PRIMARIOS.** Son los que reciben directamente el output de un proceso:
  - Área de Recursos Humanos
  - Áreas de supervisión de personal
  - Área de Higiene y Seguridad
- **CLIENTES SECUNDARIOS.** es una organización que está por fuera de los límites del proceso y que recibe el output del proceso, pero que no es necesaria directamente para respaldar la misión primaria del proceso:
- **CLIENTES INDIRECTOS.** Son los que están dentro de la organización, no reciben directamente el output del proceso, pero salen afectados si el output del proceso es erróneo y/o retardado:
  - Personal bodega de la bodega dentro y fuera del convenio colectivo de trabajo
  - Área de sistemas
- **CLIENTE EXTERNO.** Ellos son los clientes externos de la empresa que reciben el producto o servicio final:
  - AFIP
  - ANSES
- **CONSUMIDORES.** Ellos son con frecuencia clientes externos indirectos:
  - Aseguradora de riesgo de trabajo (ART)
  - Subsecretaría de trabajo
  - Sindicatos

### **3. Entrevistas al personal involucrado en proceso de control administrativo de personal**

Una vez definidos el diagrama de flujo del sistema actual y los clientes a los cuales se espera atender, se deberán mantener entrevistas separadas con cada uno de los clientes más importantes del sistema. Lo que se busca es la generación de un diagrama de flujo tentativo para el nuevo sistema de control administrativo teniendo en cuenta las necesidades de los distintos departamentos.

Las entrevistas deberán ser realizadas por el responsable de mejoramiento de procesos al personal clave que se encuentra en contacto directo con este sistema, todo esto con el objetivo de poder elaborar un nuevo sistema más completo y eficiente que nos ayude a mejorar el control del personal y proveedores, ahorrar costos y reducir tiempos de procesamiento de información. Una vez

finalizadas las mismas deberá elaborar un diagrama de flujo propuesto para el nuevo sistema de control administrativo de personal.

Con el objetivo de este trabajo de investigación se llevaron a cabo dichas entrevistas con las que se pudieron detectar cuáles son los puntos que deben ser tenidos en cuenta por el nuevo sistema control si se quiere que este sea lo más eficiente y completo posible.

Se realizó entrevistas a:

- Analista de Administración y Payroll
- Analista de compras
- Gerente de producción
- Analista Sr. de sistemas informáticos
- Jefe de higiene y seguridad

Las entrevistas realizadas con el objetivo de este trabajo de investigación pueden ser consultadas en el Anexo II del presente trabajo.

#### **4. Objetivos generales propuestos para el nuevo sistema de control administrativo**

En base al análisis de las falencias del viejo sistema y las nuevas necesidades de las distintas áreas de la bodega, el equipo de mejoramiento de procesos deberá definir en conjunto cuales son los objetivos que se esperan alcanzar luego de la implementación del nuevo sistema de control administrativo de personal.

Con el objeto de esta investigación se proponen los siguientes objetivos generales a alcanzar:

- Incrementar la seguridad dentro de la bodega al proveer a la guardia de las herramientas informáticas necesarias.
- Aumentar agilidad al ingreso y egreso de la bodega.
- Facilitar y mejorar el proceso de control de documentación y facturación a proveedores y personal subcontratado.
- Reducir problemas de fichadas con impacto en la liquidación de sueldos.
- Facilitar la supervisión y evaluación de personal dentro de convenio que trabaja en la bodega y descentralizar la carga de licencias.

#### **5. Diagrama de flujo propuesto para el nuevo sistema de control administrativo de personal**

Una vez finalizadas las entrevistas y armado el diagrama de flujo tentativo del sistema de control por el responsable del mejoramiento del proceso, este deberá proceder a reunir el equipo de

mejoramiento de procesos para mostrar cómo quedaría el nuevo diagrama de flujo y tomar así nuevas ideas o críticas al mismo.

Se busca con esto darle un sentido de totalidad al proceso teniendo la aceptación de todos los miembros del equipo de mejoramiento de manera expresa acerca de cómo debería instrumentarse el nuevo sistema de control administrativo de personal.

a) Incorporación de un servicio de control de proveedores y contratistas

Debido a la gran cantidad de personal tercerizado y empresas contratistas que la bodega utiliza en el día a día para sus operaciones cotidianas, es reciente la incorporación de una consultora que ayuda con el control de documentación de empresas proveedoras de la bodega que se consideran como riesgosas.

La empresa consultora contratada se llama “AON” y se encarga del control de documentación legal mensual de proveedores que son catalogados por la bodega como riesgosos. Estos mandan directamente la documentación a la empresa consultora y esta informa a la bodega el estado de las presentaciones mensuales de los mismos mediante su sistema “SICOP” que sus siglas significan sistema de control de proveedores y contratistas.

Un proveedor es considerado como riesgoso por la bodega cuando:

- Posee una gran cantidad de personal.
- Hay una alta frecuencia de ingreso a la bodega.
- Realiza trabajos riesgosos o peligrosos.
- Tiene historial de incumplimientos.

Para esto la bodega firmó un contrato con la empresa consultora en donde esta se compromete a realizar el control de la documentación exigible de un listado de empresas que trabajan para la bodega a cambio de un canon mensual. Como así también la prestación de servicios de consultoría al respecto.

Para el resto de las empresas contratistas no consideradas como riesgosas, es el personal de la bodega quien realiza los controles necesarios para luego cargarlo al sistema SICOP y así llevar un seguimiento cercano de los mismos.

Este sistema SICOP ayuda a minimizar la incidencia de riesgos por responsabilidad solidaria que podría sufrir la bodega como consecuencia de incumplimientos legales de los proveedores y optimizar procesos y procedimientos internos en la empresa. El software que incluye SICOP es caracterizado por:

- Proveer asesoramiento preventivo para resolver una tercerización.



- 
- Sistematizar todas las tareas de control, posibilitando así el cumplimiento de todas las obligaciones administrativas mensuales.
  - Fomentar la cultura del cumplimiento de todas las obligaciones administrativas de todos los proveedores, minimizándose los riesgos eventuales futuros.
  - Crear condiciones reales que faciliten los procesos de certificación que desee encarar la empresa.
  - Centralizar la información y compartirla de forma online con todas las unidades y plantas.

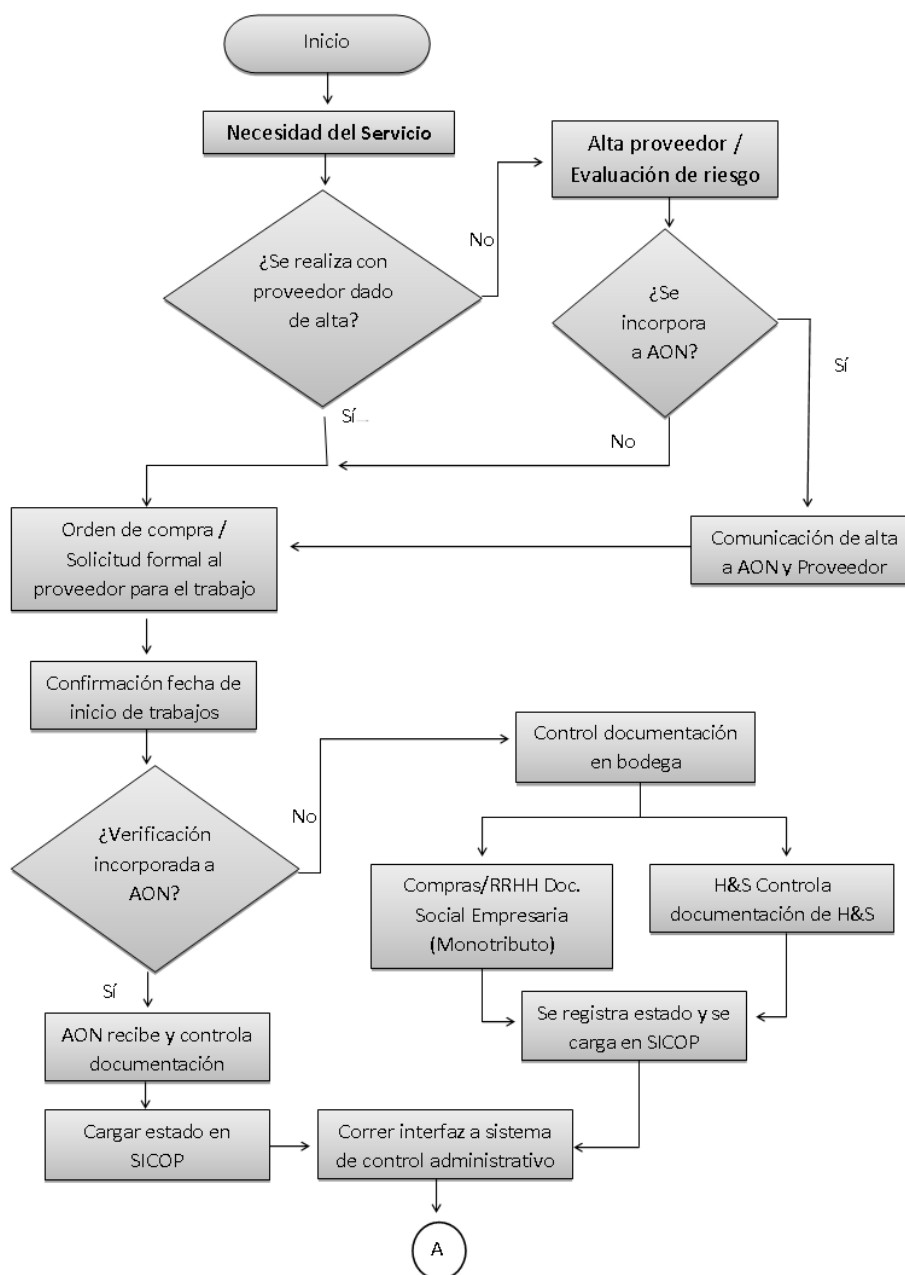
Hasta el momento la bodega venía consultando y actualizando el sistema SICOP mediante internet y en el caso de que un proveedor estuviera en falta grave es la misma empresa consultora informa a la bodega para que se tomen las medidas necesarias al respecto.

Con el nuevo sistema de control administrativo de personal se tiene la opción de crear una interfaz entre ambos sistemas, es decir, entre el sistema SICOP y el sistema de control administrativo de personal lo que facilita enormemente el control de las empresas contratistas y personal tercerizado.

De modo que en el caso de que una empresa contratista se encuentre en falta en el sistema SICOP, (por incumplimiento de algún requisito legal) este se lo informará automáticamente al sistema de control administrativo de personal y cuando un empleado tercerizado registrado a nombre de la misma en el sistema control administrativo intente ingresar, automáticamente no lo dejará entrar y alertara a la guardia al respecto. Quienes se comunicarán con el área responsable para pedir instrucciones que luego serán registradas.

Teniendo en cuenta esto se creó un diagrama de flujo tentativo del sistema de control de empresas contratistas y personal tercerizado que luego servirá como input para el resto del proceso de control administrativo de personal:

Gráfico N° 5  
Diagrama de flujo tentativo de control de proveedores y personal tercerizado

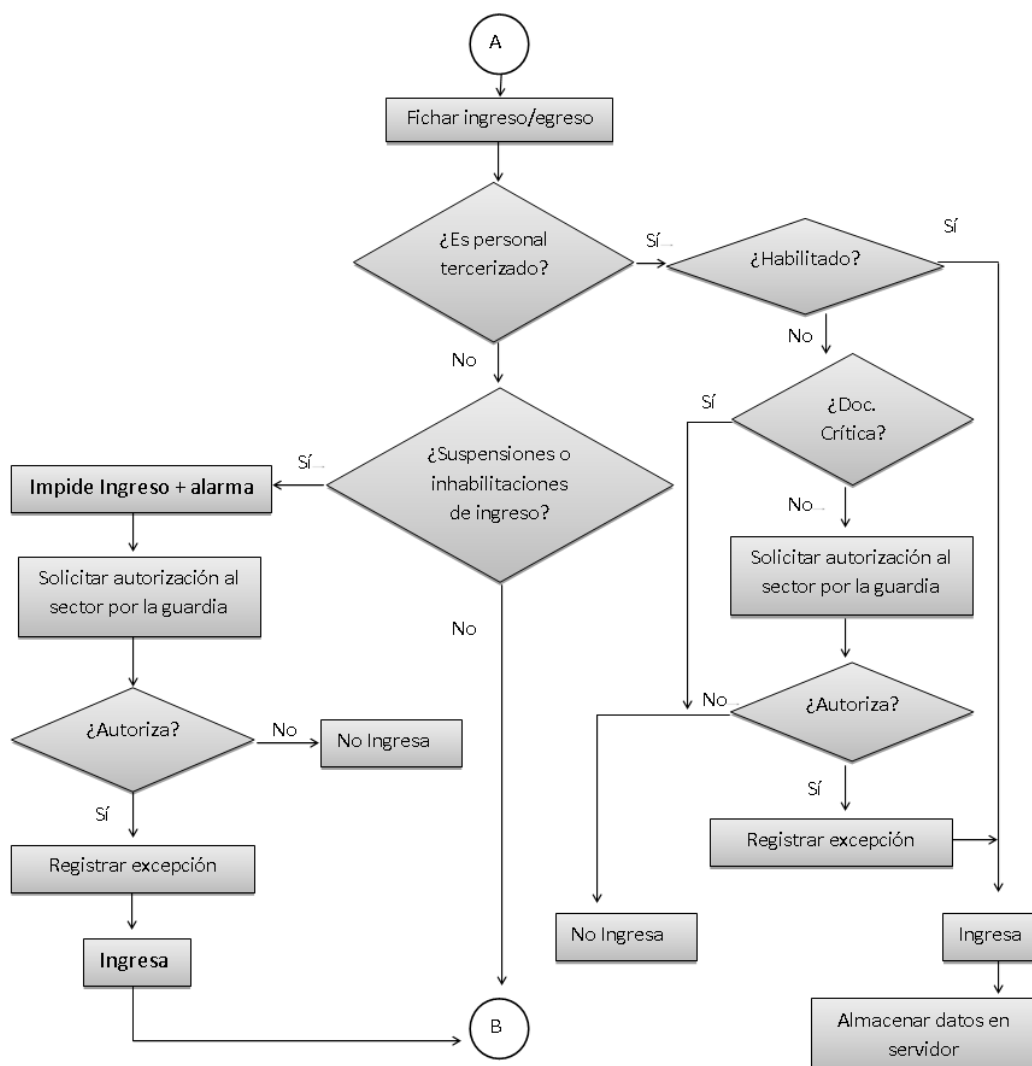


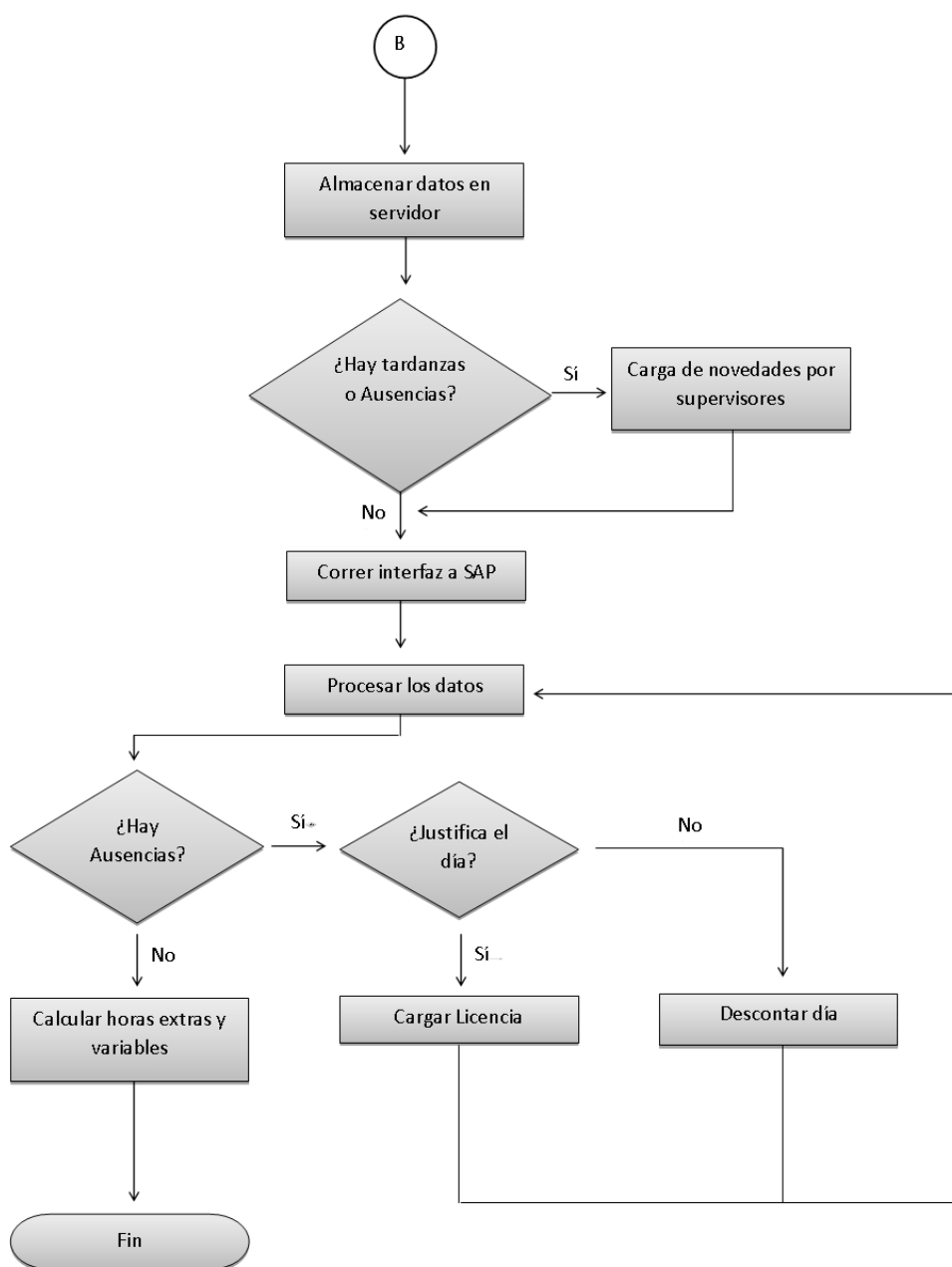
Fuente: Elaboración propia.

b) Diagrama de flujo del nuevo sistema de control administrativo de personal

Luego de entrevistas con el personal clave el nuevo diagrama de flujo tentativo debería ser validado por el equipo de mejoramiento de procesos, con los fines de este trabajo de investigación, éste se elaboró de la siguiente manera:

Gráfico N° 6  
Diagrama de flujo tentativo del sistema de control administrativo de personal





Fuente: Elaboración propia.

Ya con el diagrama de flujo armado se debe proceder a la búsqueda de un proveedor de un nuevo sistema de control administrativo de personal que cumpla con los requisitos exigidos por la bodega.

## **C. Pasos para implementar el nuevo sistema de control administrativo de personal**

A continuación se mostrarán los pasos propuestos para la implementación del nuevo sistema como así también los puntos que deben tenerse en cuenta antes, durante y después de la puesta en marcha del nuevo sistema de control administrativo de personal.

### **1. Elección del proveedor del nuevo sistema**

El responsable del equipo de mejoramiento de procesos en conjunto con el responsable de compras deben ponerse en contacto con diferentes proveedores de servicios informáticos, tanto dentro como fuera de la provincia de Mendoza, o en el caso de estar trabajando con algún proveedor propio que pueda satisfacer la necesidad tenerlo en cuenta.

Con el propósito de este trabajo se evaluó el mercado y se llegó a la conclusión que solo dos proveedores ambos dentro de la provincia estaban en condiciones de prestar el servicio de forma rápida, segura y con una calidad y respaldo adecuados. Para la elección del proveedor se tuvo en cuenta cotizaciones, para lo cual fue necesario la presentación de presupuestos, fechas tentativas de entrega, capacitación y puesta en marcha.

Ambas empresas presentaron presupuestos teniendo en cuenta las necesidades que tiene la bodega, con propuestas relativamente similares, pero de proveedores muy distintos, uno con gran trayectoria en el mercado de sistemas informáticos y gran estructura "ITECRA" y otro de recursos más limitados ya que era más pequeña y relativamente nueva en el mercado "ZK Consultores".

Debido a las diferencias principalmente de costos, fecha de entrega y puesta en marcha se decidió avanzar con el proveedor más pequeño que había presentado una cotización significativamente menor. Este proveedor aunque cuente con una estructura más reducida, que puede llegar a afectar el mantenimiento del sistema en caso de fallas, presenta un sistema más completo y original que la otra empresa interesada.

Una vez definido el proveedor se debe convenir con el mismo un plazo teórico de entrega, tiempo de capacitación e implementación, medio de pago y servicio de mantenimiento preventivo del nuevo sistema de control administrativo de personal.

### **2. Recepción e instalación de molinetes y lectores**

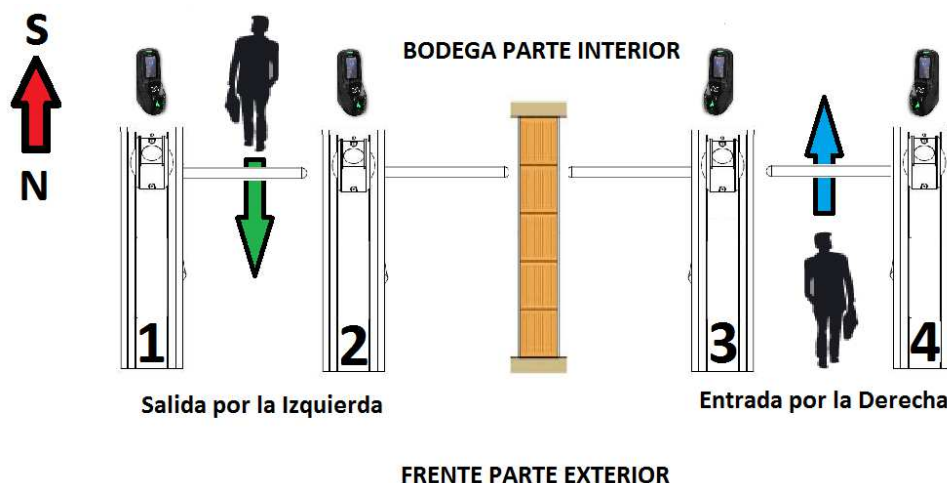
Finalizado el proceso de selección del proveedor y acuerdo final de los detalles de contratación y puesta en marcha, el primer paso es la recepción del hardware y demás elementos necesarios para la instalación.

Se debe proceder a la construcción de las bases en donde se asentarán los molinetes y estarán apoyados los lectores de huellas. Estos llevan un cableado subterráneo hasta la garita de la

guardia (que incluye también la conexión eléctrica) y de ahí directo al servidor. Además posee soportes de metal y barras giratorias que impiden el acceso en caso de no fichar o ser habilitado por el sistema.

En esta primera etapa se dejarán los molinetes liberados ya que aún el sistema no estará en funcionamiento, por lo que se debe fichar en el viejo sistema y luego pasar por donde se encuentran instalados los nuevos molinetes. A continuación se muestra un croquis de cómo quedarán instalados y cuál es el mecanismo de funcionamiento:

*Figura N° 2*  
*Mecanismos de funcionamiento*



*Figura N° 3*  
*Hardware utilizado*

	<p><b>iFACE MultiBio 700 EM</b></p> <p>Equipo de reconocimiento multitecnología Facial/Huella digital; con Pantalla TFT Color para Control de Accesos y Personal con capacidad de 3.000 rostros y 5.000 huellas. Modo de verificación 1:1 Comunicación TCP/IP, USB, RF-ID Card Reader. Almacenamiento 100.000 transacciones.</p>
	<p><b>Impresora EPSON TMU 220</b></p> <p>Impresora de tecnología de impacto, autocarga de papel, autocutter, 6 líneas por segundo de velocidad de impresión. Impresión a 2 colores.</p>

---

Una vez terminada la construcción de las instalaciones, colocación de todo el cableado y lectores se procederá a la verificación del correcto funcionamiento de los mismos y estabilidad de los sistemas.

### **3. Instalación de software en computadoras de los usuarios**

Una vez terminada toda la infraestructura se debe instalar el programa de control de accesos y de control de horarios en las computadoras de los usuarios del sistema.

#### **a) Usuarios**

Los usuarios definidos para este nuevo sistema de control administrativo de personal, a los cuales se les asignarán nuevas tareas y responsabilidades con el mismo son:

- SUPERVISORES Todos aquellos supervisores que tengan a cargo personal dentro de convenio colectivo de trabajo en el sector de bodega, es decir que computen horas extras y se rijan bajo el mismo. En total son 6 supervisores a los que hay que instalarle el nuevo sistema con un acceso a la información limitado solo para el personal bajo su cargo.
- ANALISTAS. Se le instalará el sistema pero con distinto nivel de acceso a la información a los analistas de las áreas de compras, higiene y seguridad, sistemas y recursos humanos. En total son 4 analistas.
- GUARDIA. Se le instala a la guardia de la bodega el sistema además del hardware necesario para dar las altas al sistema. Este hardware adicional es una cámara digital para sacar fotos y un lector de huellas. Hay 2 garitas de guardia que requieren del sistema.

Por lo que en total se instalará el nuevo sistema de control administrativo en una primera etapa en 12 computadoras de usuarios.

#### **b) Desarrollo de interfaz entre el nuevo sistema de control y SAP**

Una vez instalado los programas en las computadoras de los usuarios se debe avanzar con el desarrollo de la interfaz, es decir, la conexión entre dos software distintos.

El programa SAP es usado por el área de recursos humanos en la bodega para la liquidación de sueldos del personal, este necesita entre otras cosas para poder cerrar los sueldos del mes la información del horario de ingreso y egreso del personal dentro de convenio colectivo de trabajo.

Para poder compatibilizar la información obtenida por el nuevo sistema de control administrativo de personal y que esta tenga sentido para el sistema de liquidación SAP se debe realizar una interfaz entre ambos sistemas. Para esto se deberán reunir el analista de sistemas y el

---

proveedor del nuevo sistema con el fin de crear dicha interfaz y así una vez operativo el nuevo sistema de control poder continuar con la liquidación de sueldos de manera normal.

Para esto se propone crear una base de datos en el formato adecuado en donde SAP dos veces por día a las 12:00 hs y a las 16:00 hs consulta las fichadas y novedades del día y las copia en su propia base de datos para ser procesadas luego y determinar horas extras, ausentismos, adicionales por presentismos, etc... en la liquidación mensual de sueldos.

c) Desarrollo de interfaz entre el nuevo sistema de control y SICOP

Para poder comenzar con el control de empresas tercerizadas utilizando el nuevo sistema de control administrativo de personal se debe elaborar una interfaz entre este y el software SICOP utilizado por la consultora AON para cargar las novedades que se puedan presentar con la documentación que los proveedores deben cumplir mensualmente.

Para esto se prevé una interfaz en donde las empresas que no tengan en regla su documentación o que presenten diferencias importantes, el sistema SICOP de la empresa de consultoría AON se conectará automáticamente con el nuevo sistema de control administrativo de personal y bloqueará el ingreso para los agrupadores de personal asociados a esta empresa.

En el caso de que empleados de empresas tercerizadas sin la documentación al día puedan ingresar en caso de que sea operativamente necesario, la guardia se debe comunicar con un encargado y este ingresar al sistema con su clave y autorizar la excepción quedando registrado tanto el incidente como la persona que autoriza el ingreso de manera irregular.

#### **4. Capacitación**

Una vez instalado y en funcionamiento los programas y equipos necesarios del sistema de control administrativo de personal se programarán reuniones de capacitación con el proveedor.

Se pautan varias reuniones de capacitación de los distintos usuarios dependiendo el uso que le darán al sistema. En total realizarán 3 reuniones de 2 horas cada una para los 3 grupos distintos de usuarios. En donde en cada una de ellas estarán presentes el proveedor y los analistas de sistemas y recursos humanos, ya que estos deben poder manejar el sistema en su totalidad.

a) Capacitación I

- Usuario: Guardias
- Temas: Como dar altas de personal propio y tercerizado, tomar huellas y fotos, creación de grupos de clasificación para empresas tercerizadas, listar personal dentro del establecimiento, monitoreo de molinetes y fichaje, como dar habilitaciones de acceso a distintas áreas.
- Duración: 2 Hs



- 
- Capacitador: Proveedor
  - Cantidad de empleados a capacitar: 8
- b) Capacitación II
- Usuario: Supervisores
  - Temas: Como listar fichadas, cargar licencias, visualizar tardanzas y ausencias, carga de suspensiones e inhabilitaciones de ingreso.
  - Duración: 2 Hs
  - Capacitador: Proveedor
  - Cantidad de empleados a capacitar: 8
- c) Capacitación III
- Usuario: Analistas
  - Temas: Visualización de fichadas de empresas tercerizadas y empleados propios. Listar fichadas y reportes, carga de suspensiones e inhabilitaciones de ingreso, dar de alta nuevo personal.
  - Duración: 2 Hs
  - Capacitador: proveedor
  - Cantidad de empleados a capacitar: 4

## **5. Creación de la nueva base de datos**

Una vez capacitado el personal que debe operar el sistema, se procede a la elaboración de la base de datos, esta será realizada por la guardia con la colaboración del departamento de Recursos Humanos y el proveedor del nuevo sistema.

En esta primera etapa solo se incorporará al personal propio en el sistema, para luego extenderlo a las empresas contratistas.

Para esto se propone crear un listado de todo el personal de la bodega, que los clasifique en empleados dentro o fuera de convenio con sus respectivos números de legajo, nombre, apellido, centro de costo, área y situación dentro de la empresa. Y se lo debe facilitar a la guardia, quienes eran los encargados de tomar las huellas digitales, sacar las fotos correspondientes y pedir los datos personales para cargar en la nueva base de datos. Esto se realizará en los horarios de cambio de turno del personal para ir cargando de manera masiva los datos.

En el lapso de una semana todos los empleados de bodega, desde los gerentes hasta los operarios deben estar cargados en el sistema, y quienes tengan algún problema con la huella digital se les facilitará una tarjeta de acceso con su nombre, numero de legajo y foto impresa en la misma.

---

Se clasificará al personal en tres categorías:

- 1) Dentro de convenio
- 2) Fuera de convenio
- 3) Empleado de Vendimia

Al mismo tiempo dentro de estos agrupadores se deberán clasificar de acuerdo al área de la empresa en la que trabajan por ejemplo: mantenimiento, compras, producción, etc.

Esto con el fin de limitar el acceso a la información a determinados usuarios, y poder obtener reportes basados en grupos de personal.

## **6. Homologación del nuevo sistema de control administrativo de personal**

Antes o durante la creación de la base de datos se deberá proceder con la homologación del nuevo sistema de control administrativo de personal. Esta homologación debe ser presentada ante la subsecretaria de trabajo de la provincia y ser aprobada por la misma.

Para esto se elabora un escrito en donde se especifican las características del nuevo sistema, como se toma la información necesaria para poder calcular los sueldos del personal (Fichadas de ingreso y egreso) y comprobar la asistencia en la jornada laboral a efectos legales por el seguro de riesgo de trabajo.

Una vez presentados los papeles correspondientes firmados por el apoderado de la compañía y certificado ante el colegio de escribanos, la subsecretaria se debe expedir a favor o en contra del nuevo sistema. Si es homologado, a partir de ese momento ya se puede comenzar a utilizar legalmente el nuevo sistema a efectos de liquidación de sueldos y demás controles.

## **7. Periodo de prueba**

Ya con el visto bueno de la subsecretaria de trabajo se puede comenzar a operar el nuevo sistema, el mismo se inicia con un periodo de prueba. Con esto se busca comprobar la estabilidad del nuevo sistema de control administrativo de personal.

Este periodo de prueba pensado para detectar cualquier imprevisto se pondrá en práctica por el término de dos semanas, en donde se espera identificar los problemas que surjan en su funcionamiento y corregirlos antes de poner en marcha definitivamente el nuevo sistema y desconectar el viejo lector de manos.

En este periodo de prueba el personal primero ficha en el sistema viejo como lo venía haciendo usualmente y luego vuelve a fichar en el nuevo lector de huellas, por lo que el personal deberá fichar dos veces su ingreso y egreso del establecimiento. Esto con el fin de no perder ningún tipo de información durante el traspaso al nuevo sistema de control administrativo.

Durante este periodo de prueba solo fichan los empleados directos de la bodega, todos los empleados de empresas tercerizadas serán dados de alta una vez que el sistema se encuentre totalmente operativo y se asegure el correcto funcionamiento.

## **8. Puesta en marcha**

Ya terminado el periodo de prueba en donde se encontrarán y solucionarán todos los inconvenientes que puedan surgir, se retirarán los viejos lectores y se procederá a depender totalmente del nuevo sistema.

El mismo tiene una importante fiabilidad y rápida operatividad. En donde se mejorará la agilidad del procedimiento de fichada gracias a una mayor cantidad de lectores y un proceso de fichaje más rápido que el anterior.

## **9. Creación de base de datos para empresas tercerizadas**

Una vez concluida la primera etapa, se instruirá a la guardia que se encargue de la toma masiva de datos de empleados de empresas tercerizadas, proveedores y visitas cada vez que estos ingresen a la bodega a realizar sus trabajos cotidianos.

Para esto cada empresa subcontratada que trabaja para la bodega presentará un listado con los empleados asignados a la misma, se crearán agrupadores de personal tercerizado basados en los nombres de cada empresa contratista y así cada empleado tercerizado será dado de alta en la empresa a la que pertenecen mientras se chequea su pertenencia a la misma en los listados.

Esto se realizará por un espacio de aproximadamente 2 semanas, con el siguiente procedimiento de seguridad:

- VISITAS. Una vez autorizadas se les da una tarjeta con la cual pueden ingresar y expira a las 12 hs de entregada.
- EMPLEADOS TERCERIZADOS. Se les toma los datos, huella y fotografía a los cuales se les da acceso al establecimiento, y el contratista se compromete a notificar a la bodega en caso de cambio de personal para proceder a la baja del mismo del sistema.

## **D. Seguimiento, medición y beneficios del nuevo sistema de control administrativo**

A continuación se mostraran los objetivos que se esperan alcanzar con el nuevo sistema y las mediciones con las que se espera conocer el grado de avance de los mismos.

“Las mediciones son claves para el mejoramiento por varias razones:

- Esta centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización

- 
- Muestra la efectividad con la cual empleamos nuestros recursos
  - Nos ayuda a fijar metas y a monitorear tendencias
  - Nos proporciona el input para analizar las causas de raíz y las fuentes de los errores
  - Nos ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo
  - Da a los empleados un sentimiento de logro
  - Nos proporciona los medios para saber si estamos perdiendo o ganando
  - Nos ayuda a monitorear el progreso”. (Harrington, 1998, p. 194)

### **1. Objetivos generales del nuevo sistema de control administrativo**

Luego de la implementación del nuevo sistema se pasará a medir el grado de avance y consecución de los objetivos que se definieron previos a la misma. Estos eran:

Objetivos generales:

- Incrementar la seguridad dentro de la bodega al proveer a la guardia de las herramientas informáticas necesarias
- Aumentar agilidad al ingreso y egreso de la bodega
- Facilitar y mejorar el proceso de control de documentación y facturación a proveedores y personal subcontratado
- Reducir problemas de fichadas con impacto en la liquidación de sueldos
- Facilitar la supervisión y evaluación de personal dentro de convenio que trabaja en la bodega y descentralizar la carga de licencias.

Para esto fue necesaria una reunión previa a la implementación en donde se definieron los objetivos esperados del mismo, las metas de cada uno y también como se medirán.

### **2. Indicadores de medición y beneficios asociados**

A continuación se proponen indicadores de medición que el EMP debe analizar mensualmente luego de los tres primeros meses de prueba del nuevo sistema. Con respecto a los objetivos anteriormente definidos, se muestran los mismos, con su situación actual y situación esperada que se debe comparar mensualmente, con una situación inicial promedio de referencia.

Se especificarán los beneficios de la implementación del sistema propuesto teniendo en cuenta los resultados esperados e información del funcionamiento del sistema en otros establecimientos similares.

- Incrementar la seguridad dentro de la bodega al proveer a la guardia de las herramientas informáticas necesarias.

- Objetivo asociado: Registrar la totalidad del personal subcontractado y proveedores al ingresar o egresar de la bodega en el sistema de control de personal.

Indicador	Sit. Inicial	Meta	Peligro	Precaución
Personal tercerizado registrado/ Personal tercerizado total	0%	100%	85%	93%

A partir de la implementación del nuevo sistema la guardia recibirá la orden de no dejar ingresar a ningún empleado de empresas subcontractadas sin que estos tengan el alta en el sistema y se pudiera corroborar su situación laboral.

Anteriormente dichos empleados solo se registraban en planillas horarias en donde ingresaban sus horarios de ingreso y egreso. Quedando solo este registro de su jornada laboral.

La situación actual es que hoy el 100% de los trabajadores que ingresan a la bodega a realizar cualquier tipo de trabajo contratado a empresas tercerizadas no están registrados, por lo que no se pueden individualizar con rapidez y determinar en el momento si esta persona se encuentra prestando servicios dentro del establecimiento.

Beneficio: Con el nuevo sistema se logrará la registración informática de todo el personal tercerizado facilitando enormemente los procesos de control de proveedores como así también se incrementará la seguridad al individualizar en el sistema quienes son las personas habilitadas para ingresar y quiénes no.

Al mismo tiempo gracias a la interfaz con el sistema SICOP se podrá saber si la empresa a la cual pertenece el trabajador se encuentra con la documentación al día, esto permitirá tomar las decisiones pertinentes en el momento que la persona quiere ingresar al establecimiento.

- Objetivo asociado: Identificación con huella dactilar / tarjeta y fotografía de la totalidad de los empleados de la bodega.

Indicador	Sit. Inicial	Meta	Peligro	Precaución
Personal registrado/ Personal total	0%	100%	95%	97%

Al crear la base de datos se tomarán las huellas dactilares y fotografía de todos los empleados de la bodega, anteriormente solo se registraban con la morfología de la mano, y no había fotografía de los mismos para poder individualizarlos con facilidad.

Cada vez que un empleado ingresa poniendo su huella en el detector, en la pantalla de la guardia aparece el nombre, legajo, fotografía y sector donde trabaja, esto permite a la guardia ir controlando con una mayor rapidez y detalle cada persona que ingresa o egresa del establecimiento.

A las personas que no se pueda tomar la huella digital por razones de deterioro de las mismas se les entregará una tarjeta de identificación con su fotografía, nombre y número de legajo impresos. En estos casos la guardia debe hacer un mayor hincapié en el control ya que existe la posibilidad de que la tarjeta haya sido sustraída o prestada para ingresar sin autorización.

**Beneficio:** Representa para la guardia una herramienta vital para incrementar la seguridad ya que se puede individualizar a cada empleado al unir nombre, legajo y fotografía. Haciendo más riguroso el control y facilitando la detección de cualquier tipo de irregularidad que se pueda presentar.

- **Objetivo asociado:** Registrar la totalidad de las visitas que ingresan a la bodega (Excepto visitas turísticas al centro de visita).

<b>Indicador</b>	<b>Sit. Inicial</b>	<b>Meta</b>	<b>Peligro</b>	<b>Precaución</b>
Visitas registradas/ Visitas totales	0%	100%	90%	95%

Este indicador no tiene en cuenta las visitas que se realizan al centro de visita por parte de turistas ya que a estos se los hace ingresar por otra entrada y se les da un acceso limitado. Solo se refiere a visitas de cualquier otra índole que no sea un proveedor, personal subcontratado, o empleados de la bodega.

Este objetivo asociado se puede alcanzar en su totalidad, un problema que puede surgir es que debido a veces al escaso tiempo o importancia de determinadas personas y por encontrarse acompañados por personal jerárquico de la bodega no se les haga perder tiempo con la registración en el sistema de control. Aunque se espera se logre un muy buen porcentaje de registración del resto de las visitas.

Se buscará eliminar cualquier tipo de excepción, y que toda persona que ingrese a la bodega sea registrada en el sistema. Para esto se necesita de la colaboración de todos los directivos de la empresa.

**Beneficio:** Esta es una muy importante herramienta para la seguridad dentro del predio ya que nos permite saber cuántas personas se encuentran cumpliendo su horario de trabajo o simplemente haciendo una visita, además el sistema permite identificar a quien se está realizando la visita, y quien dio la autorización de ingreso.

- **Aumentar agilidad al ingreso y egreso de la bodega**
  - **Objetivo asociado:** reducir el tiempo promedio del proceso de fichada de empleados.

<b>Indicador</b>	<b>Sit. Inicial</b>	<b>Meta</b>	<b>Peligro</b>	<b>Precaución</b>	<b>Sit. Referencia</b>
Tiempo promedio del proceso de fichada	18 Seg.	9 Seg.	15 Seg.	12 Seg.	6 Seg.

Con este objetivo asociado se busca reducir el tiempo que toma a los empleados registrar la fichada en los lectores. Con el viejo sistema el tiempo promedio que a un empleado le toma fichar era de 18 segundos, gracias a la implementación del nuevo sistema sería posible llegar a solo 6 segundos.

Beneficio: Este objetivo se puede superar ampliamente ya que se espera poder reducir el tiempo promedio a la mitad (9 segundos) pero en otras empresas que utilizan sistemas similares han podido llegar hasta 6 segundos. Lo que en vez de reducir en un 50% el tiempo promedio se puede lograr en una segunda etapa hasta una reducción de un 66,6%.

La situación inicial fue calculada sumando el tiempo que le toma a un grupo aleatorio de empleados introducir la fichada en los lectores y dividiendo por el número de la muestra.

La situación de referencia fue calculada sumando el tiempo que le toma a un grupo aleatorio de empleados en otros establecimientos que utilizan el sistemas similares introducir la fichada en los lectores y dividiendo por el número de la muestra.

- Objetivo asociado: reducir el tiempo promedio que toma a los empleados ingresar

<b>Indicador</b>	<b>Sit. Inicial</b>	<b>Meta</b>	<b>Peligro</b>	<b>Precaución</b>	<b>Sit. Referencia</b>
Tiempo promedio que le toma a los empleados ingresar	27 Seg.	12 Seg.	21 Seg.	16 Seg.	9 Seg.

Con este objetivo asociado se busca evitar la generación de colas que se producen en los cambios de turno tanto al ingreso como al egreso de la jornada laboral. La diferencia principal se debe no solo a la mejora en el tiempo que toma el proceso de fichada sino también a la duplicación de cantidad de máquinas disponibles para fichar, permitiendo un más ágil flujo de personas.

El tiempo promedio de ingreso se calculó, contando en un día normal durante un cambio de turno la cantidad de empleados que ingresan o egresan. Se calcula cuanto tiempo les toma ingresar o salir a todos y esto se divide por la cantidad de empleados que ingresan o salen. La situación de referencia se calculó de igual manera pero en establecimientos que utilizan sistemas similares.

Beneficio: Esta mejora en particular tendrá reacciones muy positivas tanto de los empleados dentro de convenio que ya no tienen que hacer largas colas para ingresar o salir, así como de la guardia que ya no tiene grandes cantidades de personal esperando fichar haciendo más fácil los procesos de control e individualización del personal.

Esto facilita el control por parte de la guardia, reduce las llegadas tarde y pago de horas extras al no tener que hacer cola al ingresar o salir, ahorrando valiosos minutos y haciendo que las colas de empleados queden en el pasado.

Esta mejora puede tener un impacto positivo directo en el clima laboral, ya que de más está decir que luego de una extenuante jornada laboral las largas colas para poder fichar y retirarse producen enojo y frustración en los empleados.

- Facilitar y mejorar el proceso de control de documentación y facturación a proveedores y personal subcontratado.
  - Objetivo asociado: reducción del tiempo promedio de recopilación y procesamiento de documentación por empresa por mes.

<b>Indicador</b>	<b>Sit. Inicial</b>	<b>Meta</b>	<b>Peligro</b>	<b>Precaución</b>	<b>Sit. Referencia</b>
Tiempo promedio de procesamiento de información	150 min	80 min	120 min	100 min	60 min
Tiempo promedio de recopilación de información	30 min	6 min	21 min	15 min	5 min

Con estos indicadores se busca medir la mejora que representa para los procesos de control la implementación del nuevo sistema. Se puede lograr reducir más de la mitad el tiempo promedio que le toma a los analistas procesar la documentación de las empresas contratistas, ayudando además a incrementar el grado de detalle.

Al mismo tiempo puede reducir de manera notable el tiempo que toma la recopilación de la información para poder analizarla, ya que a partir de la implementación del nuevo sistema con solo ingresar al sistema y listar la información solicitada se puede saber sin levantarse de la oficina que documentación falta, cuantos días trabajaron los empleados de determinada empresa tercerizada o la cantidad de horas extras por empresa y por persona.

**Beneficio:** Representa una mejora notable en los procesos de control permitiendo la detección de irregularidades de manera rápida y precisa. Logrando hacer un seguimiento más cercano y detallado de cada proveedor.

Estos resultados se obtuvieron del cómputo del tiempo promedio que le toma a los analistas juntar y procesar la información de las empresas que tienen a cargo para controlar, y comparando con una situación de referencia en otros establecimientos que utilizan sistemas similares, resultando en una importante mejora en sus procesos diarios y ahorrando una importante cantidad de tiempo.

- Reducir problemas de fichadas con impacto en la liquidación de sueldos
  - Objetivo Asociado: Reducción de fichadas faltantes por olvido, errores u omisión.



Indicador	Sit. Inicial	Meta	Peligro	Precaución	Sit. Referencia
Porcentaje de fichadas faltantes o erróneas por mes	7%	2%	5%	3%	1%

Con este objetivo se busca reducir la cantidad de fichadas faltantes por:

- Olvido del empleado al no haber algún impedimento físico que impida la entrada sin fichar a la bodega.
- Errores sin intención al tener que introducir gran cantidad de datos para conseguir la fichada.
- Omisiones maliciosas por llegadas tarde o salidas tempranas.

Con el nuevo sistema solo se debe colocar el dedo en el lector, dirigirse a los molinetes de entrada para ingresar y a los molinetes de salida para egresar, lo que hace que no sea necesario ningún input de información del empleado más que su huella digital o tarjeta reduciendo errores y tiempo necesario.

Es costumbre común en muchos empleados fuera de convenio colectivo no fichar cuando están apurados o no quieren dejar registros de sus horarios por razones de conveniencia personal, con el nuevo sistema esto quedará en el pasado al tener la obligación física de fichar para ingresar o egresar del establecimiento.

La situación de referencia fue calculada teniendo en cuenta el porcentaje de fichadas faltantes o erróneas por mes en un establecimiento que utiliza un sistema de similares características.

Beneficio: Se puede lograr reducir fácilmente la cantidad de fichadas faltantes o con error lo que permitirá llevar un mejor control de los empleados tanto dentro como fuera del convenio colectivo de trabajo. También reducir el tiempo de procesamiento de la información en la liquidación de sueldos al haber menos errores y faltantes que detectar y corregir.

Al mismo tiempo se espera lograr un ahorro al tener una mayor precisión en los horarios de fichadas reduciendo las horas extras mal liquidadas por razones de omisiones, errores y falseamiento de planillas.

- Facilitar la supervisión y evaluación de personal dentro de convenio que trabaja en la bodega y descentralizar la carga de licencias.

Indicador	Sit. Inicial	Meta	Peligro	Precaución
Cantidad de supervisores de bodega que utilizan el sistema	0	8	7	6

Gracias a este objetivo lo que se pretende es proveer a los supervisores del personal dentro de convenio colectivo de bodega una herramienta para facilitar la supervisión y control del personal

---

a su cargo. Descentralizando la carga de licencias por enfermedad y vacaciones que luego son utilizadas por recursos humanos para la liquidación de sueldos.

Con el anterior sistema de fichadas, si bien se había pensado la utilización de los supervisores en un primer momento nunca fue implementado con éxito, debiendo los mismos llevar controles separados y menos precisos.

Con esto se apunta a llevar un solo registro de los ausentismos del personal dentro de convenio colectivo en el sistema reduciendo la carga de trabajo tanto para el área de Recursos Humanos como para los supervisores de bodega. También se busca dar una mayor participación de los supervisores en tareas de recursos humanos para lo que se los ha capacitado intensamente.

Beneficio: Gracias a esta propuesta capacitando intensamente se logrará que todos los supervisores que tienen a cargo personal dentro de convenio colectivo puedan usar el sistema, permitiéndoles realizar un mejor control y facilitando el seguimiento del personal bajo su cargo.

Al mismo tiempo se unificarán las bases de datos de ausentismos haciendo más fácil el control y seguimiento del personal bajo convenio, siempre con un seguimiento del área de Recursos humanos de los comprobantes físicos de las licencias.

## **Conclusión**

La gran competencia que se vive hoy en el sector vitivinícola sumado a un contexto de costos crecientes, hace indispensable pensar en una mejora continua de los procesos empresariales en todos los niveles.

Nuevos métodos más eficientes de control y administración del personal como así también de control de proveedores se convierten en indispensables y pueden significar una ventaja competitiva vital a la hora de competir con otras bodegas.

En el presente trabajo se propuso determinar los beneficios de implementar un sistema de control administrativo de personal integrado en una bodega de Mendoza Argentina. Se analizó en primer lugar el sistema que se venía utilizando hasta el momento en todas sus características, el cual era muy anticuado e incompleto, luego al determinar que había muchos puntos que debían ajustarse se detectó la necesidad de mejora de este proceso, donde se propusieron objetivos definidos a alcanzar.

Procesos más eficientes y mejor controlados contribuyen a obtener reducciones importantes de costos y así diferenciarse del resto del mercado al lograr mayores márgenes de utilidad. Dicho margen puede ser de gran importancia en épocas de intensa competencia y proveer a la bodega de un mayor margen de acción.

Se identificó la gran importancia de tener un muy cercano control de proveedores principalmente en empresas de contratación de personal eventual que hacen trabajados a cuenta y orden de la bodega. Los mismos tenían controles muy débiles con grandes fallas.

Al mismo tiempo se detectó la necesidad de mejorar la seguridad de las instalaciones de la bodega, por lo que se tuvo en cuenta este punto a la hora de proponer una mejora al sistema.

Se propusieron mejoras a nivel seguridad, control de empresas contratistas, control de personal propio, aumento en las prestaciones del sistema y un mayor involucramiento del personal en tareas de supervisión y control.

Se elaboraron diagramas de flujo en donde se detalló como se venía ejecutando el proceso y se crearon nuevos diagramas en donde se especificaron mejoras en la forma de realizarlo, se incorporaron nuevos métodos y luego mediante la elaboración de indicadores se logró medir las mejoras propuestas.

Uno de los motivos del desarrollo del presente trabajo es facilitar a la empresa una herramienta que le permita evaluar todas las mejoras del proyecto propuesto, y ver en un análisis práctico cuáles son los puntos en donde más puede impactar el cambio de estos procesos.

En este trabajo se logró identificar y medir las mejoras propuestas luego de implementar un nuevo sistema de control administrativo más completo y pensado específicamente para las necesidades de la bodega. Entre otras se logró identificar:

- Aumento de personal propio y de terceros que se registra al ingresar a los establecimientos de la bodega dando mayor seguridad y facilitando el control.
- Importante reducción en la cantidad de fichadas faltantes facilitando tareas de control y liquidación.
- Reducción del tiempo que toma fichar e ingresar a la bodega logrando mayor agilidad en los egresos o ingresos del establecimiento.
- Mayor involucramiento del personal en tareas de supervisión y administración del personal.
- Optimización de procesos de control de proveedores al reducir los tiempos de búsqueda y procesamiento de información.
- Incorporación de nuevas y más completas herramientas de control de personal tercerizado logrando detectar fácilmente anomalías.

Se puede decir que la implementación de un sistema de administración integrado y adaptado a las necesidades de la bodega, permitirá a la misma la mejora de una gran cantidad de procesos en distintas áreas de la empresa y logrará en última instancia reducir costos al obtener mejores resultados en menos tiempo.

La optimización de los procesos en todas sus etapas como así también controles más rigurosos y fáciles de realizar ayudan a lograr mejores resultados, reducir tiempos ociosos y mejorar la calidad del producto final. Todo esto en última instancia se traduce en dinero para la empresa.

Se comprueba la hipótesis inicial ya que la implementación de un nuevo sistema de control administrativo de personal integrado impactará directamente en la eficiencia de distintos procesos logrando importantes ahorros en tiempos y mejores procesos de control.

Se puede concluir que los beneficios de implementar un sistema de administración de personal integrado son amplios y su efecto se percibirá en gran cantidad de sectores de la empresa, queda a criterio de la bodega continuar en este camino de mejora continua.

## Bibliografía

- Argentina (1976). *Ley 20.744. Contrato de trabajo argentino*. Disponible en <http://www.infoleg.gob.ar/>.
- Argentina (1998). *Ley 25.013. Reforma laboral*. Disponible en [infoleg.mecon.gov.ar](http://www.infoleg.mecon.gov.ar/).
- Chiavenato, Idalberto (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc. Graw Hill. 690 p.
- De Pablo, J. (2010, 06 de Noviembre). *La tercerización laboral merece una mejor fama*. La Nación [en línea]. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/>.
- Federación de obreros y empleados vitivinícolas y afines (2013). *Convenios Colectivos*. Disponible en <http://www.foevaonline.com.ar/sitio.php?seccion=convenios>.
- Fracchia, E. (2013). *La competitividad de la economía Argentina*. IX Foro internacional Vitivinícola. Mendoza. 38 p..
- González, R. (2010). *¿Por qué en la Argentina las tercerizaciones son malditas?*. Disponible en <http://www.actio.com.ar/reportes/2108.php>.
- Harrington H. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill. 309 p.
- ITECRA. Sistemas & Tecno-ID. (2013, 15 de Septiembre). [En Línea]. *Control de Horarios*. Disponible en: <http://www.itecra.com/productos/relojes-electronicos/>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión. 234 p.
- Mendoza. Instituto Nacional de Vitivinicultura (2013, 20 de Septiembre). *Estadísticas*. Disponible en Web: <http://www.inv.gov.ar/noticias.php?ind=1>.
- Mendoza. Subsecretaría de trabajo de Mendoza (2006). *Resolución 6500*. Disponible en <http://www.gobernac.mendoza.gov.ar/>.
- Merino, J. (2013). *La competitividad de la Vitivinicultura Argentina*. IX Foro internacional Vitivinícola. Mendoza. 37 p.
- Ocaña, H. (2004). *Estrategias de Negocios*. Mendoza: Talleres gráficos de la Facultad de Filosofía y Letras. 666 p.
- Oga, C. (2013). *La responsabilidad solidaria en el control de contratistas*. Curso Agenda Gerencial. 31 p.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. México: CECSA. 407 p.

## **Anexos**

## **Anexo I**

### **Leyes y Resoluciones Aplicables**

#### **Resolución 6.500/06, Subsecretaría de trabajo de Mendoza**

Provincia de Mendoza

Resolución 6500/2006

#### SUBSECRETARIA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Mendoza, 29 de noviembre de 2006

Atento lo solicitado por el Centro Empleados de Comercio y los elementos obrantes en los autos n° 6073-C-06 y; Visto: El contenido de las resoluciones 316/92; 2.384/00 y 2.942/03 emitidas por este Organismo Administrativo, y las facultades otorgadas por la ley 4.974, y lo estatuido por la ley 25.212, ratificado por la ley cuanto los Convenios Internacionales firmados por el Estado Argentino en especial el Convenio 1, 30 y resoluciones pertinentes de la O.I.T.;

#### CONSIDERANDO:

Que la ley 4.974 ha establecido la competencia de esta Subsecretaría de Trabajo para el ejercicio de la policía del trabajo en todo el territorio de la Provincia de Mendoza, en concordancia con los artículos 29 y concs. de la Constitución Provincial y los arts. 125, 121, 75 inc. 12 y concs. de la Constitución Nacional.

Que el artículo n° 2 de la ley 4.974 establece las atribuciones de esta Subsecretaría y en su inciso 13 dispone que dicho Organismo ejerce “toda otra función necesaria para el mejor cumplimiento y observancia de la legislación laboral en la esfera de su competencia.-

Que el artículo 66 de dicho ordenamiento establece que la oficina de Documentación Laboral, entregará, habilitará, registrará y controlará los Libros, Libretas, Planillas y demás documentación que los empleadores y trabajadores deben llevar de acuerdo a las disposiciones vigentes y reglamentaciones que se dicten;

Que el artículo 52 de la L.C.T., expresa la obligación de los empleadores de “llevar un libro especial, registrado y rubricado, en las mismas condiciones que se exigen para los libros principales de comercio y el artículo 139 de dicho ordenamiento dispone que el recibo debe ser confeccionado en doble ejemplar y uno de ellos debe entregarse al trabajador, y el artículo 197 de la L.C.T. define la jornada de trabajo, su distribución y limitaciones.-

Que es necesario asegurar la veracidad y certeza de las horas trabajadas diariamente por los trabajadores de conformidad a ley 25.212, para preservar su integridad física y moral, que es necesario corregir la dispersión normativa en esta materia, y es menester armonizar en una sola norma el sistema de control horario de entrada y salida del personal;

Que el sistema debe proveer a la facilitación del sistema inspectivo de éste Organismo y procurar la modernización en vista a los avances tecnológicos sin que ello imponga cargas exorbitantes a los administrados, pero que respete la jornada legal de trabajo y el pago de horas suplementarias que efectivamente trabajen.

Que recayendo sobre esta Subsecretaría de Trabajo y Seguridad Social el rol de policía del trabajo, en concordancia con las normas constitucionales y laborales citadas y para asegurar la veracidad y certeza de las horas trabajadas diariamente por los trabajadores

Por ello

EL SUBSECRETARIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA PROVINCIA DE MENDOZA RESUELVE:

Artículo 1º) Establécese por la presente el Sistema Integrado de Control Horario (SICH) por el cual los empleadores de establecimientos que se dediquen a la prestación de servicios de venta, servicios públicos, empaque, expedición, administración, y otras actividades comerciales y/o industriales de toda la jurisdicción provincial, deberán presentar por ante éste Organismo Administrativo, para su aprobación y registración, el sistema de control horario de entrada y salida del personal dependiente, sujeto a cualquier modalidad contractual, o jerarquía y que a opción del empleador podrá ser, planilla manual, tarjetareloj o magnético.-

Artículo 2º) El sistema de planilla manual deberá ser individual -una planilla por cada trabajador-, y por duplicado (original y copia) en el que se deberá consignar:

1. Razón Social y/o Nombre y Apellido del empleador
2. CUIT del empleador
3. Nombre y Apellido del Trabajador
4. Número de legajo del trabajador y CUIL.-
5. Indicación de hora de entrada y salida del personal, en la jornada de trabajo con la correspondiente firma al comienzo y finalización de la quincena o el mes, según corresponda.
6. Al pie, del original, deberá incorporarse troquel consignando la leyenda “Copia Retirada por el Empleado” y deberá contener, fecha, hora, firma y aclaración del trabajador.-

Dicha planilla horaria de entrada y salida, deberán ser llenadas de puño y letra por el trabajador, siendo este un requisito esencial.-

Las planillas de llenado manual serán numeradas en forma creciente y correlativa, y deberán ser troqueladas en blanco antes de su uso por el Organismo, previo pago del aforo del artículo 41 de la ley 7.483 código 435, o el que lo sustituya.-

Artículo 3º) Los empleadores deberán entregar el duplicado mensual al trabajador, firmada y sellada por el responsable del personal del empleador o en su caso quien lo sustituya con idénticas facultades en caso de ausencia, firmando el trabajador en la planilla manual individual el acuse de recibo correspondiente.- El comprobante será entregado al empleado al finalizar el mes calendario o último día hábil de la prestación de servicio.-

Artículo 4º) Apruébese la planilla modelo que en anexo I se aneja con la presente y que forma parte de esta resolución.-

Artículo 5º) En el supuesto que el empleador haya optado a la fecha de la presente por la utilización de mecanismos de control por tarjeta-reloj, computarizado o magnético, dicho mecanismo subsistirá, no pudiendo implementar nuevamente el mecanismo manual, salvo razones debidamente justificadas por ante el Organismo.-

Artículo 6º) El sistema de tarjeta- reloj, deberá en la tarjeta individual contener los siguientes datos:

1. Razón Social y/o Nombre y Apellido del empleador
2. CUIT del empleador
3. Nombre y Apellido del Trabajador



4. Número de legajo del trabajador y CUIL.-

5. Indicación de hora de entrada y salida del personal

6. Firma de acuse de recibo de constancia de horas trabajadas en el dorso de la misma.-

Las tarjetas serán numeradas en forma creciente y correlativa, y deberán ser troqueladas en blanco antes de su uso por el Organismo, previo pago del aforo del artículo 41 de la ley 7.483 código 435 o el que lo sustituya.

Artículo 7º) Los empleadores deberán emitir una fotocopia mensual de la tarjeta en hoja membretada,, firmada y sellada por el responsable del personal del empleador o en su caso quien lo sustituya con idénticas facultades en caso de ausencia, firmando el trabajador en la tarjeta individual el acuse de recibo correspondiente.

El comprobante será entregado al empleado al finalizar el mes calendario o último día hábil de la prestación de servicio.-

Artículo 8º) El formato de la tarjeta-reloj, deberá ser aprobado por la oficina de rúbrica, previa comprobación de que cumple con los requisitos del art. 6 de la presente.-

Artículo 9º) El sistema magnético o computarizado deberá proveer de una constancia diaria y escrita al trabajador del registro de hora trabajada, siendo requisito esencial para la aprobación del sistema.-

Artículo 10º) Los comprobantes horarios del artículo 9 deberán contener

1. Razón Social y/o Nombre y Apellido del empleador

2. CUIT del empleador

3. Nombre y Apellido del Trabajador

4. Tipo y Número de documento del trabajador

5. Número de legajo del trabajador y CUIL

6. Fecha de registro y fecha de emisión del comprobante, hora de entrada y de salida e indicación de si se trata de entrada o de salida.-

Artículo 11º) La emisión del comprobante deberá ser diaria. La entrega del comprobante podrá ser semanal, dejando constancia de acuse de recibo por parte del trabajador.-

Artículo 12º) Una vez emitido el comprobante, el responsable del personal del empleador o en su caso quien lo sustituya con idénticas facultades en caso de ausencia, deberá firmar dicho comprobante y rubricarlo con sello y firma.

Con tales requisitos, el comprobante será entregado al empleado o será colocado en algún lugar accesible para él, a fin de que tenga a su disposición al momento de la entrada o salida del establecimiento.-

Artículo 14º) La documentación consignada en los artículos 2, 6 y 10, luego de ser utilizada deberá permanecer en el lugar de trabajo, para su posible contralor.-

Artículo 15º) Los empleadores que a la fecha de la presente estuvieran utilizando sistemas de planilla, tarjeta-reloj o computarizados, deberán adecuar sus sistemas a la presente resolución, en el plazo de sesenta (60) días, a fin de adaptar los mecanismos que poseen conforme los artículos anteriores, vencido el cual serán susceptibles de las sanciones pertinentes.-

Artículo 16º) Déjese sin efecto las Resoluciones nº 316/92; 2.384/00 y 2.942/03, emanadas de ésta Subsecretaría de Trabajo y Seguridad Social.-

Artículo 17º) Notifíquese, dése al libro de Resoluciones y cumplidos los demás recaudos de práctica, archívese.-

Gabriel Balsell Miró

*Planilla 1*

								Mes - Año:		000001
Planilla de Control Horario Entrada / Salida del Personal										
Datos de la Empresa										
Razón Social:										
Nro de Cult:										
Domicilio Trabajo:										
Datos Trabajador										
Nombre y Apellido:										
Nro de Documento:										
Nro de Legajo:										
Día	Entrada		Salida		Entrada		Salida			
	Hora	Firma	Hora	Firma	Hora	Firma	Hora	Firma		
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
Copia Retirada por el Empleado										
Fecha:										
Hora:										
Firma y Aclaración										

Capítulo II - Ley contrato de trabajo

Capítulo II

### **De los sujetos del contrato de trabajo**

ARTÍCULO 25 (Trabajador). Se considera “trabajador”, a los fines de esta ley, a la persona física que se obligue o preste servicios en las condiciones previstas en los artículos 21 y 22 de esta ley, cualesquiera que sean las modalidades de la prestación.

ARTÍCULO 26 (Empleador). Se considera “empleador” a la persona física o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador.

ARTÍCULO 27 (Socio-empleado). Las personas que, integrando una sociedad, presten a ésta toda su actividad o parte principal de la misma en forma personal y habitual, con sujeción a las instrucciones o directivas que se le impartan o pudieran impartírseles para el cumplimiento de tal actividad, serán consideradas como trabajadores dependientes de la sociedad a los efectos de la aplicación de esta ley y de los regímenes legales o convencionales que regulan y protegen la prestación de trabajo en relación de dependencia. Exceptúense las sociedades de familia entre padres e hijos. Las prestaciones accesorias a que se obligaren los socios, aun cuando ellas resultasen del contrato social, si existieran las modalidades consignadas, se considerarán obligaciones de terceros con respecto a la sociedad y regidas por esta ley o regímenes legales o convencionales aplicables.

ARTÍCULO 28 (Auxiliares del trabajador). Si el trabajador estuviese autorizado a servirse de auxiliares, éstos serán considerados como en relación directa con el empleador de aquél, salvo excepción expresa prevista por esta ley o los regímenes legales o convencionales aplicables.

ARTÍCULO 29 (Interposición y mediación -Solidaridad). Los trabajadores que habiendo sido contratados por terceros con vista a proporcionarlos a las empresas, serán considerados empleados directos de quien utilice su prestación.

En tal supuesto, y cualquiera que sea el acto o estipulación que al efecto concierten, los terceros contratantes y la empresa para la cual los trabajadores presten o hayan prestado servicios responderán solidariamente de todas las obligaciones emergentes de la relación laboral y de las que se deriven del régimen de la seguridad social.

Los trabajadores contratados por empresas de servicios eventuales habilitadas por la autoridad competente para desempeñarse en los términos de los artículos 99 de la presente y 77 a 80 de la Ley Nacional de Empleo, serán considerados en relación de dependencia, con carácter permanente continuo o discontinuo, con dichas empresas. (texto según leyes 21.297 y 24.013)

ARTÍCULO 29 Bis. El empleador que ocupe trabajadores a través de una empresa de servicios eventuales habilitada por la autoridad competente, será solidariamente responsable con aquélla por todas las obligaciones laborales y deberá retener de los pagos que efectúe a la empresa de servicios eventuales los aportes y contribuciones respectivos para los organismos de la seguridad social y depositarlos en término. El trabajador contratado a través de una empresa de servicios eventuales estará regido por la convención colectiva, será representado por el sindicato y beneficiado por la obra social de la actividad o categoría en la que efectivamente preste servicios en la empresa usuaria. (según ley 24.013)

ARTÍCULO 30 (Subcontratación y delegación -Solidaridad). Quienes cedan total o parcialmente a otros el establecimiento o explotación habilitado a su nombre, o contraten o subcontraten, cualquiera sea el acto que le dé origen, trabajos o servicios correspondientes a la actividad normal y específica propia del establecimiento, dentro o fuera de su ámbito, deberán exigir a sus contratistas o subcontratistas el adecuado cumplimiento de las normas relativas al trabajo y los organismos de seguridad social.

Los cedentes, contratistas o subcontratistas deberán exigir además a sus cesionarios o subcontratistas el número del Código Único de Identificación Laboral de cada uno de los trabajadores que presten servicios y la constancia de pago de las remuneraciones; copia firmada de los comprobantes de pago mensuales al sistema de la seguridad social, una cuenta corriente bancaria de la cual sea titular y una cobertura por riesgos del trabajo. Esta responsabilidad del principal de ejercer el control sobre el cumplimiento de las obligaciones que tienen los cesionarios o subcontratistas respecto de cada uno de los trabajadores que presten servicios, no podrá delegarse en terceros y deberá ser exhibido cada uno de los comprobantes y constancias a pedido del trabajador y/o de la autoridad administrativa. El incumplimiento de alguno de los requisitos hará responsable

solidariamente al principal por las obligaciones de los cesionarios, contratistas o subcontratistas respecto del personal que ocuparen en la prestación de dichos trabajos o servicios y que fueren emergentes de la relación laboral incluyendo su extinción y de las obligaciones de la seguridad social. (Ley 25.013, 1998)

ARTÍCULO 31 (Empresas subordinadas o relacionadas -Solidaridad). Siempre que una o más empresas, aunque tuviesen cada una de ellas personalidad jurídica propia, estuviesen bajo la dirección, control o administración de otras, o de tal modo relacionadas que constituyan un conjunto económico de carácter permanente, serán a los fines de las obligaciones contraídas por cada una de ellas con sus trabajadores y con los organismos de seguridad social, solidariamente responsables, cuando hayan mediado maniobras fraudulentas o conducción temeraria.

## **Anexo II**

### **Entrevistas**

#### **Entrevista Responsable de Higiene y Seguridad**

- 1) ¿Cuáles son los problemas que tiene la guardia con el sistema actual?

En la actualidad los guardias al controlar los ingresos dependen mucho del reconocimiento facial de los empleados. Además estos pueden ingresar sin fichar a las instalaciones de la bodega ya que no hay ningún impedimento físico que impida el paso.

Al mismo tiempo es difícil el control cuando se incorporan nuevos guardias al trabajo ya que estos no conocen al personal ni las bajas. Se depende mucho de la buena fe de la gente. Este problema se acentúa en época de vendimia ya que ingresan a la planta alrededor de 150 personas más a trabajar en tareas de recepción de uva y bodega. Esto complica aún más a la guardia al momento de controlar los ingresos por no tener un sistema rápido de identificación de las personas.

Al mismo tiempo se depende del área de recursos humanos para dar el alta en el sistema de fichadas, y así estaría la persona habilitada para ingresar, una avivada podría ser simular la fichada e ingresar ya que la guardia no sabe a ciencia cierta las caras de todos los empleados.

- 2) ¿Cómo se controla a las empresas tercerizadas?

Actualmente el control es limitado, ya que estos empleados subcontratados no tienen que fichar en el sistema y solo ingresan firmando una planilla por duplicado con su horario que una queda en manos de la bodega y la otra en manos de la empresa tercerizada.

Este control es muy limitado y fácil de falsificar, una práctica habitual es que cuando ingresa la persona ponía su horario de ingreso y el de egreso agregándose en algunos casos horas extras de más. Esto es muy difícil de detectar aunque se intenta que la guardia este presente cuando las personas firmen la planilla, la gran cantidad de empleados hace que esto sea muy difícil.

Al mismo tiempo la guardia también se vale del reconocimiento visual para dejarlos ingresar o no, y debido a la alta rotación de empleados de estas empresas, el control se hacía imposible haciendo que en la práctica casi cualquier persona pudiera ingresar a la bodega.

A estas empresas subcontratadas también se le exige tener toda la documentación al día, requisito fundamental para dejar trabajar a las mismas dentro del predio de la bodega.

- 3) ¿Cómo se controla la facturación de las distintas empresas tercerizadas?

Si bien este control no depende del área de higiene y seguridad, cada área que pide o necesita algún trabajo de estos proveedores debe controlar la facturación de los mismos, cuentan con la ayuda del área de compras.

- 4) ¿Cómo se detecta quienes deben ingresar y quienes no a la bodega, por ejemplo en el caso de despidos o suspensiones?

En estos casos dependemos que recursos humanos nos lo informe y luego nos valemos el control visual de la guardia para ya no dejarlo ingresar más. O durante el tiempo que dure la suspensión.

- 5) ¿Pueden los empleados ingresar en horarios distintos a los de su turno de trabajo aunque no estén autorizados para ello?

Actualmente se puede ingresar a cualquier hora, no hay control de turnos por parte de la guardia. Ni contemplado en el sistema de las manos.

- 6) ¿Cuáles son los puntos débiles que usted considera del actual sistema?

La primera que veo es su limitada capacidad para identificar empleados, ya que solo se podía hacer mediante la detección de la mano izquierda, y no hay posibilidad de usar tarjeta u otro medio de detección.

Estaría bueno hacer un cerramiento más estricto con barreras y paredes para facilitar el trabajo a la guardia y mejorar la seguridad.

Se podría agregar una máquina de fichaje en el portón así los empleados que vienen en auto o camiones pueden fichar sin tener que bajarse y dirigirse a las máquinas.

Falta de impedimento físico de hace que se pueda ingresar y egresar sin fichar en las maquinas.

### **Entrevista Analista de compras**

- 1) ¿Cómo se controla a las empresas tercerizadas en cuanto a su documentación?

En el pliego de requisitos que se firma en conjunto al contratar a una empresa se le pide que nos mande la información legal necesaria mensualmente.

Dependiendo si la empresa es considerada como critica o no, se le pide a la misma que mande la información a la empresa AON y esta se encarga de controlar a todos los proveedores de la bodega considerados como críticos.

Las empresas no consideradas como críticas, realizamos el control de la documentación aquí en la bodega, recursos humanos, compras e higiene y seguridad se encarga de esto.

Para considerar a un proveedor como critico o no, se tienen en cuenta entre otras cosas, la cantidad de personal afectada, si la empresa pertenece o no a un ex empleado, si es un proveedor esporádico o de mucha frecuencia, etc...

- 2) ¿Cómo se controla la facturación de las distintas empresas tercerizadas?

La empresa AON ayuda al controlar las horas extras que informan en los recibos de sueldo. Al mismo tiempo corresponde a cada área que pide servicios de empresas tercerizadas controlar la facturación de las mismas.

Compras en conjunto con Recursos humanos y AON se encargan de controlar que se le esté pagando a los empleados tercerizados tal y como se debe.

3) ¿De qué se encarga la consultora AON?

Se encarga como dijimos de controlar todos los proveedores que nosotros le señalamos como críticos.

Esta nos informa en el caso de que alguna de estas empresas no presente la documentación necesaria, o no esté cumpliendo con alguno de los requisitos legales que luego podrían tener un impacto legal sobre la bodega.

4) ¿Cuáles son los puntos que considera usted del actual sistema?

Que en el caso de los viñedos ya que están tan alejados y sin conexión a internet no hay un sistema de fichadas y se debe seguir confiando en las viejas planillas de horarios. Con todas las debilidades que estas traen.

5) ¿Cuáles son las mejoras que usted propondría al sistema de control?

Implementar el control biométrico de fichadas en las fincas, una mayor capacitación al personal para que sepan operarlo, e incluir una interface entre el sistema de AON y el nuestro para facilitar el control de la documentación de los proveedores externos de la bodega.

### **Entrevista Analista Sr. de sistemas informáticos**

Preguntas referidas al viejo sistema:

1) ¿Existen problemas de seguridad informática de los datos con el actual sistema, cuáles?

No en gran medida debido a que se cuenta con un servidor propio, y en donde se genera un archivo de intercambio con SAP que corre 2 veces por día y actualiza todas las fichadas, además se tiene un buen control de toda la información y su accesibilidad.

2) ¿Existen grandes costos de mantenimiento actualmente?

Los costos de mantenimiento del sistema actual son mínimos, y el sistema funciona de manera óptima, salvo algún desperfecto en alguna maquina detectora de las manos no se incurre en grandes costos de mantenimiento.

3) ¿Diría usted que el sistema se está usando en su máximo potencial?

No, de ninguna manera. Hay muchos software y hardware asociados que se podrían agregar al actual sistema y así este funcionaria mejor y de forma más completa. Solo se está usando una parte muy pequeña.

4) ¿Cuáles son los puntos débiles que usted encuentra en el actual sistema?

El hardware utilizado es viejo y sus repuestos son difíciles de conseguir y reemplazar.

El software es de un diseño a medida que solo funciona con estos aparatos, no se puede utilizar ningún otro.

No hay control de accesos solo de horarios, es decir que cualquier persona puede entrar a la bodega sin que el sistema se lo impida.

- 5) ¿Cuáles son las mejoras que usted propondría al actual sistema?

Una interfaz de usuario más moderna y amigable

Mayor facilidad para la elaboración de reportes a medida.

### **Preguntas referidas al nuevo sistema**

- 1) ¿Cuáles son las mejoras en seguridad informática del nuevo sistema?

En vez de generarse un archivo de intercambio con SAP, ahora se hace una consulta a una base de datos armada, por lo que hace que la información se encuentre más segura.

La base de datos tiene una mayor seguridad que el sistema operativo de Windows.

- 2) ¿Los costos de mantenimiento aumentaron?

Si aumentaron, pero solo porque ahora hay más hardware es decir los molinetes y más cantidad de relojes.

Además con el nuevo software hay más funcionalidad y servicios, ya que se controlan más cosas al haber más puntos de acceso y control.

Las licencias de uso del producto se manejan igual que el sistema anterior.

En fin hay una mayor prestación a un costo de mantenimiento similar al anterior.

- 3) ¿Cómo es la fiabilidad del nuevo sistema?

Es superior, aquí podemos distinguir 3 áreas:

El control de accesos: debido a q se agregan nuevas funciones como los molinetes que son muy eficientes y más seguros que antes en donde no había nada.

El control de datos: además de los datos guardados en los equipos hay un back up de datos en el servidor.

Reconocimiento biométrico: Si bien el reconocimiento de mano anterior es similar al de la huella dactilar que estamos utilizando ahora, se han agregado nuevas formas de identificación biométrica tales como reconocimiento fácil o la posibilidad de entregar tarjetas al personal.

- 4) ¿Diría usted que se solucionaron los problemas que tenía el sistema anterior?

Si, se ha logrado una importante mejora en las prestaciones del sistema de control de accesos y horarios. Que va a ahorrar mucho tiempo a muchas personas y mejorar la seguridad notablemente.

- 5) ¿Cómo son los comentarios acerca del funcionamiento del nuevo sistema?

Más positivos que negativos ya que es más estable y toma menos tiempo el procedimiento de fichar lo que ha hecho que el ingreso sea más ágil. Tenemos actualmente alrededor de 500 personas diarias ingresando y saliendo de las instalaciones de la bodega todas registradas por el sistema y sin mayores inconvenientes.



### **Entrevista Gerente de producción**

1) ¿Cómo se controla al personal tercerizado?

Todos los empleados de empresas tercerizadas que trabajan para el área de producción firman planillas por duplicado. Se hace un control por parte de los supervisores y se les pasa a los encargados de las empresas el detalle de horas y jornadas de trabajo que sus empleados hicieron. Ellos después lo comparan con sus planillas, si llega a haber alguna anomalía se comunica y si no se emite la factura.

Nuestros supervisores al mismo tiempo controlan el presentismo, ausentismo y puntualidad de los empleados de estas empresas. Y avisan de cualquier novedad a recursos humanos y a la empresa proveedora del servicio.

2) ¿Cómo se actúa en caso de suspensión o despido?

En estos casos se avisa al empleado de que está suspendido por una cantidad de días, y este no viene. Aunque si quiere podría ingresar al predio, esto debería cambiarse.

3) ¿Cómo se detectan las llegadas tarde o ausencias?

Los supervisores corroboran que todos los empleados estén presentes a una determinada hora pasando lista.

4) ¿Cuáles son los puntos débiles que usted considera tiene el sistema?

Que cualquier empleado puede ingresar, y al salir no marcar la salida. Y al otro día el sistema lo deja fichar como si nada.

5) ¿Cuáles son las mejoras que propondría usted al sistema de control?

Que haya un control de accesos restringido por zonas de trabajo, haciendo que los empleados no se puedan mover con tanta libertad por toda la bodega.

### **Entrevista Analista de Payroll**

1) ¿Para que utiliza usted el sistema de control administrativo?

Se lo usa para obtener reportes de horarios, calcular las horas extras, detectar ausencias, tardanzas etc... Principalmente para tareas de liquidación de sueldo debido a las limitadas funciones que actualmente tiene el sistema. En resumen es solo un sistema que toma, almacena fichadas y las transfiere al sistema de liquidación SAP.

2) ¿Le parece a usted que el sistema actual podría mejorarse? ¿En qué?

Si ampliamente, para empezar por el tema de la seguridad en el predio, sería importante la instalación de un cierre que solo deje ingresar a las personas autorizadas por el sistema.

También es muy usual que los empleados no fichen en algunos casos, porque se olvidan o porque a veces se forman largas colas para hacerlo. Esto hace perder información valiosa para la liquidación y produce importantes retrasos en el cálculo de horas extras y ausentismos.

Actualmente no se puede detectar con facilidad en tiempo real si una persona ha llegado tarde, lo que sería bueno cambiar el software para llevar un mejor seguimiento de estos casos.

En el caso de los empleados tercerizados el sistema no tiene ningún tipo de control sobre ellos haciendo del control de los mismos una tarea difícil y engorrosa. Habría que pensar en un sistema que los tuviera en cuenta y nos ayude a su control y seguimiento.

En fin es necesario un sistema con una mayor cantidad de prestaciones, uno que esté acorde al tamaño e importancia que tiene la bodega.

3) ¿Su trabajo incluye el control de proveedores externos? ¿Cómo?

Si lo hace, Recursos Humanos junto con compras e higiene y seguridad tienen a su cargo el control de la documentación legal de los proveedores no catalogados como riesgosos. Los que si se lo cataloga como riesgosos son controlados por una empresa tercerizada llamada AON.

Lamentablemente el sistema de control administrativo no tiene ningún impacto en el control de estas empresas, por lo que sería bueno pensar en una interface entre ambos sistemas, es decir el nuestro y el de la empresa AON para lograr un mejor seguimiento de nuestros proveedores.

4) ¿Hay grandes errores o contratiempos que genere el sistema en las tareas de liquidación?

No grandes, pero si trae varios inconvenientes el hecho de que las personas no estén obligadas a fichar por algún impedimento físico para ingresar al predio, ya que muchas veces falta información importante para calcular por ejemplo las horas extras y después los operarios y demás personal suelen venir a quejarse por horas mal liquidadas (aunque al final es responsabilidad de ellos por no fichar de manera correcta)

## Anexo III Tabla de Resultados

DATOS PARA ELABORACIÓN DE INDICADORES		
	<b>Hoy</b>	<b>Propuesta</b>
Cantidad empleados de la bodega	310	320
Cantidad empleados registrados con huella y fotografía (Meta)	0	320
Cantidad de empleados tercerizados	224	232
Cantidad empleados tercerizados registrados (Meta)	0	232
Cantidad de Visitas por mes	450	490
Cantidad de visitas por mes registradas (Meta)	0	490
Minutos que le toma "ingresar" a 10 personas	4,5	2
Suma de segundos que toma "fichar" a 10 personas	183	90
Tiempo promedio de procesamiento de información/documentación por empresa por mes (en minutos)	150	80
Tiempo promedio de recopilación de información/documentación por empresa por mes (en minutos)	30	6
Promedio mensual de fichadas a procesar por mes (dentro de convenio colectivo) para liquidación de sueldos	6000	6000
Promedio fichadas erróneas	420	120
Promedio mensual de fichadas de empleados dentro y fuera de convenio colectivo	10500	11000
Supervisores que utilizan el sistema de control administrativo de personal	0	8

**Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, agosto de 2014

Roca Gonzalo Daniel

Reg. N° 24.983

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'D' followed by several loops and a horizontal stroke at the bottom.