



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

**“La contribución de Recursos Humanos al proyecto de expansión de
Pin-Jet a un nuevo mercado”**

Autor: Silvina Moruzzi

DNI: 25.901.649

Director de Trabajo de Graduación: Ariel Kievsky

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2020

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo.....	2
2. Introducción.....	3
a-Encuadre y Problemática a Abordar.....	3
b-Objetivo del Trabajo.....	5
3. Marco Conceptual: La Gestión Estratégica de RRHH.....	6
4. La Empresa: caracterización.....	16
5. Análisis Estratégico.....	17
5.1 La Organización: La Operación – El Negocio – La Cultura.....	21
5.2 El contexto: La Operación en México.....	25
5.3. Los Ejes de la Contribución de RR.HH.....	29
Eje de la Productividad.....	29
Eje de las Capacidades.....	31
Eje del Compromiso.....	32
5.4. Síntesis Diagnóstica.....	33
6. Plan Estratégico de RR.HH. Propuesto.....	36
6.1 Objetivos Estratégicos.....	36
6.2 Principales Acciones Propuestas.....	37
7. Comentario Final.....	41
8. Bibliografía.....	43
9. Anexos.....	45
Anexo 1 - Catálogo de productos.....	45
Anexo 2 - Aplicaciones de los productos.....	48
Anexo 4 - Los cambios de la Reforma Laboral en México 2019.....	52

1. Resumen ejecutivo

Como trabajo de graduación de la Maestría de Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, he elegido analizar la estrategia actual de Recursos Humanos de Pin-Jet¹. En base al análisis de los ejes de productividad, capacidades y compromiso, identificar cuáles son los frenos y palancas con los que cuenta el área y de qué forma puede ayudar al crecimiento de la empresa. En vista de la pronta inversión a realizar en México D.F., el trabajo de Recursos Humanos es clave para acompañar el proyecto.

Para realizar la evaluación, se realizó el relevamiento de la información necesaria mediante la observación directa, debido a que al tratarse de una pyme y formar parte de la toma de decisiones y establecer los lineamientos de la estrategia, cuento con el libre acceso a toda la información relativa a la empresa.

Como resultado del análisis realizado, se puede decir que la estrategia de Recursos Humanos ha logrado una buena performance en el eje de la productividad, teniendo como pendiente la finalización de la estandarización de todos los procesos para asegurar la mejor calidad en las producciones de todas áreas de trabajo. Por otro lado, la gestión de las capacidades, ofrece la oportunidad de realizar muchas mejoras, ante la inexistencia de un plan formal de capacitación. Se observa que, la gestión del eje del compromiso es dónde recursos humanos tiene puesto el foco y esto se traduce en el esfuerzo y la dedicación de todas las personas que forman parte de la empresa.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos luego del análisis, se identificaron los frenos y las palancas para los tres ejes de la gestión de Recursos Humanos y se propone la elaboración del plan estratégico que acompañe la nueva operación.

¹ El nombre de la organización ha sido cambiado a fines de preservar datos que se consideran sensibles.

2. Introducción

a-Encuadre y Problemática a Abordar

Pin-Jet S.A. es una pequeña empresa que nació hace 15 años con el objetivo de comercializar insumos gráficos, provenientes de China, Corea del Sur y Japón. Para ello se encarga de la importación y la distribución de los productos a nivel nacional. La empresa nace en un contexto de cambio en la tecnología de impresión que permitió el desarrollo y fabricación de tintas y papeles encapados a bajo costo. Con anterioridad a esto, los productos que se ofrecían en el mercado para impresión no estaban destinados a la producción a gran escala sino, a un uso hogareño o de oficina. Los costos de impresión eran muy elevados y el valor de un cartucho de tinta podía significar un alto porcentaje del valor de la impresora.

La llegada de la digitalización de las imágenes abre la puerta a la personalización de productos y en poco tiempo, el fenómeno de las redes sociales hace posible el surgimiento de un número creciente de emprendedores dedicados a la customización de todo tipo de artículos. Los bajos costos de impresión y de inversión, se convierten en una barrera de entrada baja para todas aquellas personas que necesitan una rápida salida laboral.

Me encuentro trabajando para Pin-Jet S.A, desde que comenzó su actividad en el año 2005. A lo largo de este tiempo, he desempeñado distintas funciones, como es habitual en las pymes de nuestro país. Mis principales tareas se relacionaban con aquellas que requerían del manejo de dinero: pagos, cobros y lo relativo al personal en el plano administrativo. En síntesis, aquellas funciones que presentaban cierta sensibilidad de ser ejecutadas por una persona que no fuera un “dueño” o alguien de extrema confianza, ya que no se contaba con procesos estandarizados ni sistemas de control interno.

Debido a los cambios en la tecnología de impresión, lo novedoso que resultaron los productos que se ofrecían a la venta y casi ausencia de competidores en el rubro, los primeros años ofrecieron la oportunidad de mantener márgenes de venta muy altos y baja rotación; si se compara con la actual. La falta de estrategia y de una visión a

mediano y largo plazo, evitaron el incremento del patrimonio neto y los socios repartían utilidades de manera semestral, perdiendo una oportunidad única de crecimiento.

Con el segundo gobierno de Cristina Fernández, y el control de capitales, llegaron las primeras trabas a las importaciones y el flujo de ventas comenzó a verse afectado por las políticas implementadas en materia de comercio exterior. Por otro lado, el número de competidores fue en aumento y al no contar la empresa con ventaja competitiva, perdió una parte importante de clientes. Poco a poco, comenzó el proceso de descapitalización y la estructura perdió parte de los empleados que por otras cuestiones dejaron su trabajo y los puestos no volvieron a cubrirse.

En este contexto, el presidente de la sociedad retoma su carrera de Ingeniería Industrial y en mi caso, me gradúo como Licenciada en Psicología. Poco a poco, la formación profesional, empuja hacia la necesidad de plantear una estrategia que evite el cierre de nuestro comercio.

La posibilidad de volver a importar productos para la venta y la definición de una estrategia, lentamente comenzó a levantar el negocio y a fortalecerlo. La nueva estrategia necesitó de un profundo cambio cultural que requirió de un proceso largo pero que pudo instaurarse exitosamente. El paso de los años nos ha permitido profesionalizar las tareas, crear sistemas estandarizados y registros, sin llegar a lograr aún la excelencia operativa.

A medida que la empresa comenzó a crecer, se abrieron nuevos puestos de trabajo y surgieron necesidades que me dieron la oportunidad de volcarme casi completamente a la gestión de RRHH. Es en este punto dónde se manifiesta la necesidad de formarme en el área y comienzo mi posgrado en la Universidad de San Andrés.

Con un crecimiento sostenido de la empresa, resultado de la estrategia implementada años atrás, logramos posicionarnos como el número 1 del mercado en venta de insumos gráficos a nivel nacional y nos disponemos a dar el próximo paso. De la mano con esto, el socio gerente, está terminando el MBA en la Universidad de San Andrés, incorporando las herramientas financieras que hacen posible el presente actual gracias a una toma de decisiones que dejó atrás los elementos subjetivos de sus inicios.

Al comenzar a achatarse la curva de crecimiento en nuestro país y con la poca atractiva situación socio económica, comenzamos a trabajar en la posibilidad de buscar expandirnos a otro país. Luego de un trabajo de investigación, llegamos a la elección de México, como el mercado más atractivo y con mayores ventajas para realizar la inversión.

El nuevo proyecto requiere fundamentalmente de una gestión de RRHH que lo apalque, ayude a disminuir las desventajas actuales y nos permita la implantación de la cultura y estrategia que resultó exitosa hasta este momento, más allá de que, posiblemente requiera de una adaptación a la cultura propia del nuevo país.

La gestión de los RRHH, es uno de los ejes que actualmente nos permiten seguir agregando valor día a día para nuestros clientes internos y externos y una de nuestras ventajas competitivas más importantes.

En este contexto, con este trabajo de graduación, se realizará un análisis de los requerimientos, estructura, perfiles y capacidades que requieren la nueva operación para poder apalancarla desde el área de RRHH, mediante los lineamientos de la estrategia que resulte más conveniente para lograr resultados positivos y el éxito del proyecto.

b-Objetivo del Trabajo

El objetivo de este trabajo es poder responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo montar la gestión de RRHH para la operación de Pin-Jet en México?
- ¿Cuáles son sus desafíos principales?
- ¿Cuáles deberían ser sus prioridades clave?

Con la respuesta a esos interrogantes, el área de RRHH, se encontrará en las mejores condiciones para acompañar con acciones concretas el crecimiento de la empresa y la estrategia de inversión en México.

3. Marco Conceptual: La Gestión Estratégica de RRHH

Hace poco más de dos décadas, ha crecido la preocupación por el impacto de RR.HH. en los resultados de las empresas. Un número cada vez mayor de comunidades académicas y profesionales, se volcaron a realizar mediciones y distinguir cuáles son aquellas prácticas que tienen mayor influencia (Bianchi, P., Salgado, A., Militelio, D., Calamari, M., Karpf, L., Maffeo, S., 2015)

Los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para lograr ser competitivas les exigen contar con las capacidades suficientes para servir de mejor manera a sus clientes y diferenciarse de sus competidores. Son los profesionales del área de Recursos Humanos junto con los gerentes de línea, las nuevas guías para las organizaciones competitivas. (Ulrich, 1996)

Siguiendo el modelo de múltiples roles del management de Recursos Humanos que plantea Ulrich (1996), para crear valor y obtener resultados es necesario centrarse en la definición de los aportes que su trabajo puede realizar. Las actividades que se le presentan van desde la gestión de procesos y sistemas a la gestión de las personas, definiendo cuatro roles principales que se pueden apreciar en la Figura 1: administración estratégica de recursos humanos, administración de la infraestructura de la firma, administración de la contribución de los empleados y administración de la transformación y el cambio.



Fig 1. Roles de RR.HH. Ulrich, Dave (1996). Recursos Humanos Champions

Management de Recursos Humanos Estratégicos (procesos-estratégico)

El rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia del negocio. Cuando los profesionales del área cumplen este rol, trabajan para ser socios estratégicos, ayudando a alcanzar el éxito al aumentar la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. De esta manera, contribuye al negocio de tres formas: reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia, puede responder mejor a la demanda de los clientes porque las estrategias se traducen en políticas y prácticas específicas y finalmente, puede lograr un mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de la estrategia.

La metáfora para este rol es el “socio estratégico”. Los profesionales de RR.HH. se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial y diseñan prácticas de RR.HH. que se alinean con ella, ayudando a que se concrete.

Administración de la infraestructura de la firma (procesos-operativo)

Crear la estructura organizativa requiere que los profesionales de RR.HH. diseñen procesos para la formación de equipos, entrenamiento, evaluación, premios, promoción y que funcionen eficientemente.

El aporte de este rol es “eficiencia administrativa” y la alcanzan de dos maneras; por un lado, aseguran la eficiencia en los procedimientos de RR.HH. y por el otro, mediante la contratación, entrenamiento y reconocimiento de los gerentes que aumentan la productividad y disminuyen el despilfarro de recursos.

La síntesis de este rol sería “hacer más con menos”. Cuando los profesionales de RR.HH. lo logran, eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y abordan un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran.

El management de la contribución de los empleados (personas-operativo)

Este rol incluye el involucramiento del profesional de RR.HH. con los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Los

profesionales se convierten así en adalides que vinculan la contribución de los empleados al éxito de la organización. Al comprender y responder a las necesidades de los empleados, la contribución de estos últimos aumenta debido a una mayor dedicación y competencia.

La metáfora para este rol es “adalid de los empleados”. Estos adalides, emplean parte de su tiempo en relacionarse con los empleados y alientan a que los gerentes actúen de igual manera.

La contribución de los empleados es vital en cualquier organización ya que afecta también, la capacidad de cambio de una empresa, la posibilidad de dar respuesta a las expectativas de los clientes y mejorar el sistema financiero.

Las principales actividades relativas a esta gestión son las de escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a los empleados los recursos que respondan a sus requerimientos. Ayudan a mantener el contrato psicológico entre las partes y ofrecen nuevas herramientas para que los empleados puedan hacer frente a los más recientes desafíos que se presenten.

Conducción de la transformación y el cambio (personas-estratégico)

La transformación implica cambios culturales dentro de una organización y los profesionales de RR.HH. pueden agregar valor al convertirse en catalizadores y guardianes de la cultura de la empresa; ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio. El aporte de la conducción de la transformación y el cambio es la capacidad de cambio. Cuando una firma enfrenta una transformación, los profesionales de RR.HH., ayudan a los empleados a renunciar a lo viejo y adoptar la nueva cultura. La metáfora que le corresponde a este rol es la de “agente de cambio”. Muchas veces, el profesional deberá facilitar diálogos acerca de valores a medida que identifiquen nuevas conductas y resulte necesario para mantener la competitividad de la empresa.

El modelo de gestión presentado por Ulrich (1997), requiere de un diseño organizacional que permita su implementación. Según la Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios Universidad de San Andrés (2015), articula tres funciones claves del área:

- *El Human Resources Business Partner*: tiene como objetivo principal participar del planeamiento estratégico y construir las capacidades organizacionales que le permitan ejecutarla. Es el encargado de alinear la estrategia de RR.HH. a los objetivos del negocio y actúa como intermediario con los especialistas y servicios transaccionales del área.
- *Los especialistas*: son los expertos que se enfocan en una actividad del área específicamente. El foco de este rol está puesto en brindar soluciones a medida.
- *Las áreas transaccionales*: son las áreas expertas en el manejo de procesos administrativos del área.

Human Resources Business Partner (HRBP)

El HRBP tiene como desafío fundamental el de administrar las tensiones que se generan entre los roles descriptos en el modelo de los cuatro roles de RR.HH. elaborado por Ulrich (1996)². El rol de socio estratégico, es el que mayor impacto demuestra en los resultados del negocio y la gestión de las personas. Dentro de este rol se identifican una serie de actividades como el desarrollo del talento, el liderazgo y la cultura, el rediseño de las estructuras organizacionales, el rediseño de la estrategia, el análisis de las métricas de Capital Humano y la representación de los intereses de la unidad para la que trabaja en gestión del talento (Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios Universidad de San Andrés, 2015)

El puesto del HRBP enlaza dos visiones distintas: por un lado, la centrada en los objetivos del negocio y por el otro, una visión centrada en la estrategia de Recursos Humanos. Con la mirada puesta en el negocio, debe convertirse en un consultor de confianza de la línea en relación a la gestión de las personas y el talento; asistir al negocio en la formulación de la estrategia; asistir a la línea en la gestión del compromiso y del desempeño; liderar los cambios e implementar políticas y prácticas corporativas, de acuerdo con las necesidades del negocio.

Con la mirada puesta en Recursos Humanos, tiene como función modelar la estrategia de RR.HH. para adaptarla a las necesidades del negocio, implementar

² Socio estratégico, adalid de los empleados, eficiencia administrativa y agente de cambio.

métricas que permitan establecer correlaciones entre las actividades de RR.HH. y los resultados del negocio y anticipar las tendencias en referencia a la gestión de las personas y el talento.

De acuerdo al CEB (2014), los cuatro roles centrales que habían sido identificados en el año 2007 para esta figura mantienen su vigencia en la actualidad, junto a las responsabilidades que le corresponden a cada uno. Dentro del rol estratégico, hay tres actividades que son cada vez más importantes:

- Crear una visión para la estrategia de talento en la unidad de negocio;
- Evaluar las implicancias para RR.HH. de las opciones estratégicas y;
- Representar los intereses de talento de la unidad de negocio dentro de la organización.

A continuación, se presentan los roles centrales de los HRBP y su composición:

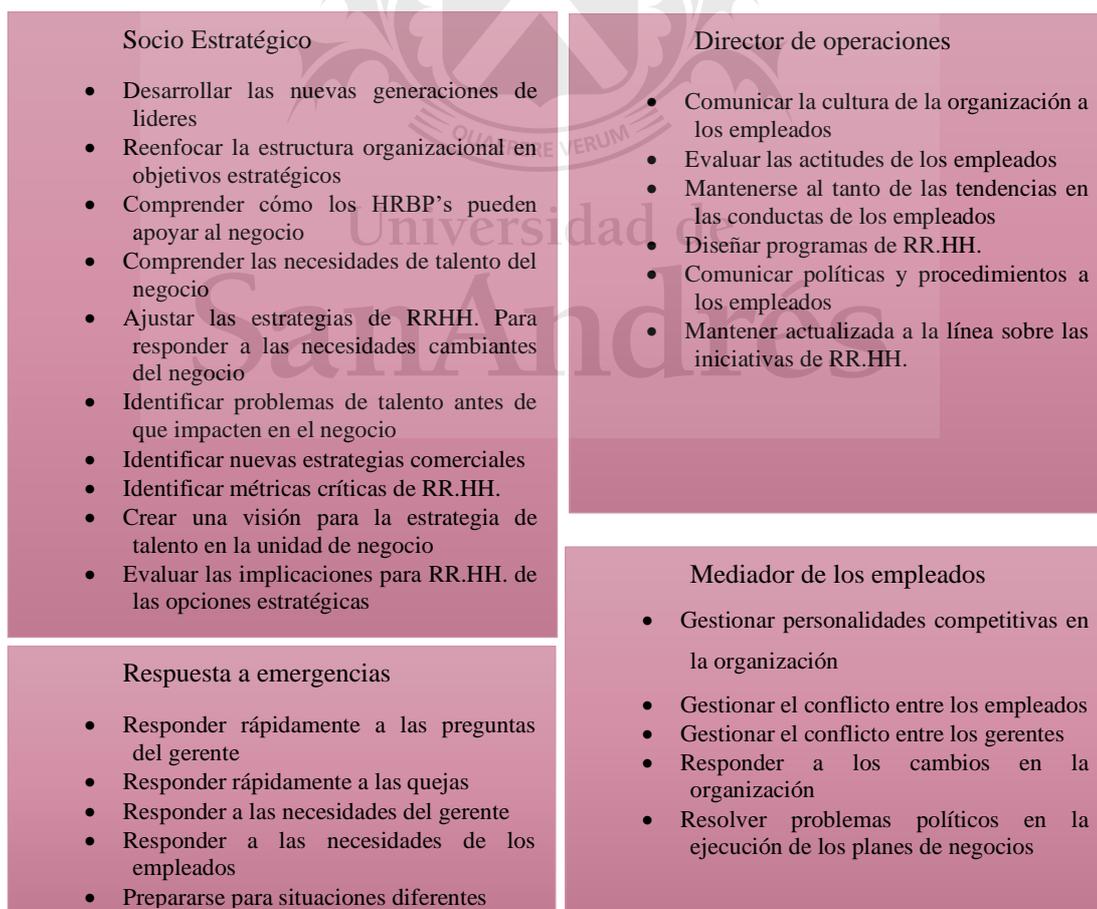


Fig 2. Fuente: CEB 2013 - Los Roles centrales de los HRBP's

Se puede afirmar que el valor del HRBP es definido por el negocio, según su capacidad de crear valor y el impacto en los resultados de la compañía. Para desarrollar las funciones que le competen a cada rol, es necesario que posea la capacidad de entender cómo Recursos Humanos contribuye al negocio, apoyar la gestión del talento e incidir en la estrategia funcional. Para lograr el desarrollo de esas competencias, es primordial que el HRBP posea un conocimiento profundo de la estrategia, la operación del negocio y del contexto de la organización (Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios Universidad de San Andrés, 2015).

La estrategia del negocio y RR.HH.

La estrategia y las políticas de recursos humanos se centran en acciones que diferencian a la empresa de los competidores y es puesta en evidencia como una verdadera arquitectura de los RR.HH. (Purcell, 1999, citado en Maella, 2010) que impacta en los resultados del negocio. Para que ese impacto sea positivo, la estrategia debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta una serie de variables sustanciales de la eficacia. Estas variables son: guardar coherencia con el entorno externo y la realidad interna de la empresa, la alineación con la estrategia del negocio, la consistencia con las políticas de recursos humanos³, la traducción de la estrategia y políticas en prácticas y acciones concretas para ser instauradas, el rol estratégico asumido por el equipo de recursos humanos, las competencias de los profesionales del área y el seguimiento y mejora continua del sistema (Maella, 2010).

Según Armstrong (2016), la gestión de los recursos humanos aborda cuestiones organizativas relacionadas con los cambios en la estructura, cultura, eficacia y desempeño organizacional, hacer coincidir los recursos con los requisitos futuros, el desarrollo de distintas capacidades y la gestión del conocimiento y del cambio. Este autor propone considerar cinco enfoques posibles para una gestión de las personas más efectiva:

³ Políticas secuenciales: se refieren a las que están vinculadas con la vida de la persona dentro de la organización; desde su selección hasta la desvinculación. Políticas transversales: se refieren a las que no se vinculan con el flujo de las personas en las compañías.

- **Enfoque basado en los recursos:** está fundado en la creencia que la ventaja competitiva se obtiene si una firma puede alcanzar y desarrollar recursos humanos que le permiten aprender más rápido y aplicar sus aprendizajes de manera más efectiva que sus rivales. El objetivo estratégico será "crear firmas que sean más inteligentes y flexibles que sus competidores contratando y desarrollando personal más talentoso e incrementando su base de habilidades".

La estrategia basada en los recursos está relacionada con la mejora del capital humano o intelectual de la firma. Gestionar los recursos humanos para direccionarlos al desarrollo de gerentes con capacidad de pensamiento estratégico; invertir en las personas que agregan valor a la organización.

- **Alineación estratégica:** la estrategia de RR.HH. debería ser una parte integral de la estrategia del negocio. La integración entre ambas es necesaria para brindar congruencia, de manera que la estrategia de RR.HH. ayude a definir la estrategia del negocio y alcanzar los logros. El objetivo es lograr un enfoque coherente para gestionar personas dónde las practicas sirvan de apoyo mutuo.
- **Gestión de alto desempeño:** apunta a ejercer un impacto en la performance de la firma a través de sus empleados. Las prácticas de este tipo de gestión incluyen rigurosos procesos de reclutamiento y selección, capacitación, actividades para el desarrollo de la gestión, sistemas de pagos e incentivos y procesos de gestión del desempeño.
- **Gestión de alto compromiso:** una de las características que define este enfoque es el énfasis en la importancia de mejorar el compromiso mutuo. Esta forma de gestión apunta a obtener un compromiso, de modo tal que el comportamiento de los individuos sea auto-regulado más que controlado por medio de sanciones y presiones externas. Las relaciones dentro de la organización, están basadas en altos niveles de confianza. Se busca gestionar el nivel de compromiso a través de un fuerte apoyo a la estructura de trabajo en equipo, la resolución de problemas, los círculos de calidad y promover la horizontalidad de las estructuras. Requiere la implementación de sistemas de pago de recompensas por mérito y compartir las ganancias.

Gestión de alto involucramiento: este enfoque implica tratar a los empleados como socios de la empresa, dónde sus intereses sean respetados y sus voces escuchadas. Fomentar un clima de diálogo constante y la transmisión de

los objetivos y valores de la organización. Que los empleados se sientan socios del negocio, aumenta fuertemente los niveles de involucramiento con la compañía.

Al realizar la pregunta acerca de cómo influye la estrategia de Recursos Humanos en los resultados de la empresa, son numerosas las investigaciones que demuestran que las prácticas de Recursos Humanos tienen un impacto positivo comprobable en una amplia diversidad de rubros, países y sectores (Maella, 2010). Cabe destacar su efecto mediante la conformación de una ventaja competitiva diferencial, observable en los resultados, y aporta, además, otros beneficios que los traspasan (Gomez- Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R., 2008):

- Fortalece la estrategia de negocio de la empresa en su conjunto
- Facilita la planificación de necesidades de personal
- Posibilita el incremento de la contribución de la función de personal al negocio
- Evita la concentración excesiva de los profesionales del área a asuntos cotidianos, favoreciendo su dedicación a aspectos más estratégicos del negocio
- Promueve la proactividad y la mejora continua en la gestión de las personas
- Elimina las prácticas que dejaron de tener sentido, permitiendo el ahorro de costos innecesarios

Como Arnoletto (2009) sostiene, el desarrollo y la permanencia de las organizaciones depende cada vez más de las personas que la integran, de la capacidad de sus empleados. Este panorama exige una mayor valoración de los equipos, formación permanente y la implementación de objetivos colectivos que puedan ser alcanzados y compartidos por la mayoría de sus integrantes. De esta manera, los valores culturales de esa organización constituirán su principal fuente de referencia. Cuando la cultura está alineada adecuadamente con los valores personales, impulsos y necesidades, puede liberar grandes cantidades de energía hacia un propósito común y fomentar la capacidad de crecimiento de una organización. Considerando que la estrategia esta típicamente determinada por altos ejecutivos, la cultura puede combinar las intenciones de los principales líderes con el conocimiento y experiencia de los empleados de primera línea. La estrategia y la cultura, se posicionan como las principales palancas que se encuentran a disposición de los líderes para mantener la eficacia y viabilidad de la organización (Grysborg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, J., 2018).

Finalmente, para que la relación entre la estrategia de Recursos Humanos y los resultados del negocio sea exitosa, es importante implementar sistemas que permitan realizar el seguimiento y la medición de los resultados del sistema. De esta manera, el seguimiento posibilita analizar en forma periódica el impacto de la aplicación de la política, mediante el análisis de indicadores de progreso. Estos indicadores deben ser directos e indirectos. Por otra parte, el seguimiento aporta la eficacia en la medida que posibilita el análisis y establecimiento de las mejoras necesarias cuando los datos arrojados, no resulten ser los esperados (Maella, 2010).

Para concluir, se pueden sintetizar algunos elementos que resultan centrales para el caso de estudio:

- Cuando los profesionales del área cumplen con el rol estratégico, trabajan para ser socios estratégicos, ayudando a alcanzar el éxito de la compañía al aumentar la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias.
- La contribución de los empleados es vital en cualquier organización ya que afecta también, la capacidad de cambio de una empresa, la posibilidad de dar respuesta a las expectativas de los clientes y mejorar el sistema financiero.
- La gestión de los recursos humanos aborda cuestiones organizativas relacionadas con los cambios en la estructura, cultura, eficacia y desempeño organizacional, hacer coincidir los recursos con los requisitos futuros, el desarrollo de distintas capacidades y la gestión del conocimiento y del cambio.
- Enfoque en la gestión de alto compromiso: apunta a obtener un comportamiento de los individuos que sea auto-regulado. Las relaciones dentro de la organización, están basadas en altos niveles de confianza. Se busca gestionar el nivel de compromiso a través de un fuerte apoyo a la estructura de trabajo en equipo, la resolución de problemas, los círculos de calidad y promover la horizontalidad de las estructuras.
- Gestión de alto involucramiento: implica tratar a los empleados como socios de la empresa, dónde sus intereses sean respetados y sus voces

escuchadas. Fomentar un clima de diálogo constante y la transmisión de los objetivos y valores de la organización.

- Los valores culturales de una organizaciónn constituyen su principal fuente de referencia. Cuando la cultura está alineada adecuadamente con los valores personales, impulsos y necesidades, puede liberar grandes cantidades de energía hacia un propósito común y fomentar la capacidad de crecimiento de una organización.



Universidad de
San Andrés

4. La Empresa: caracterización

Pin-Jet brinda a sus clientes una amplia gama de productos que se han ido diversificando con los años, según lo requiera el mercado. Su misión es ofrecer la mejor relación calidad – precio y acortar en la medida de lo posible los tiempos de respuesta a las nuevas demandas. Busca constituirse como la empresa líder en la importación y distribución de insumos gráficos del país y trascender las fronteras en busca de nuevos mercados.

La dotación actual y mínima para que funcione la operación es de quince personas que se distribuyen de la siguiente manera: seis vendedores, cuatro encargados de realizar el armado de pedidos y logística, un administrativo, una para recursos humanos, una diseñadora gráfica, una en soporte y mejora continua y un socio-gerente encargado de la planificación estratégica, compras y desarrollo de nuevos productos.

Se contratan los servicios de una consultora para llevar a cabo la búsqueda y selección de personal al igual que el estudio contable que está tercerizado. Debido a que no ha habido prácticamente necesidad de representación legal, se contrata el servicio de un estudio de abogados ocasionalmente y ante hechos puntuales.

5. Análisis Estratégico

Modelo de análisis estratégico

El modelo de análisis del presente Trabajo Final de Graduación es el propuesto por el profesor Ariel Kievsky de la Universidad de San Andrés, quien se desempeña como Director de la Maestría y Especialización de Recursos Humanos.

Este modelo de análisis estratégico identifica de tres ejes principales que atraviesan la gestión de los RR.HH. como los pilares de la contribución del área y nos permiten diagnosticar los desafíos de la gestión de RR.HH. en una organización mediante el análisis de su integración y del alineamiento con los factores organizacionales y de contexto. La herramienta permite establecer la estrategia más adecuada para lograr una mayor contribución al propósito la empresa. Estos ejes son: el eje de la productividad, el eje de la capacidad y el eje del compromiso.



Fig 3. Modelo de análisis estratégico de Ariel Kievsky©

I. Eje de la productividad: el foco está puesto en construir las condiciones de eficiencia económica, siendo el problema a abordar la optimización de la relación entre los costos de los recursos humanos necesarios para llevar adelante el negocio como input y el output, entendido este como los resultados obtenidos del trabajo de las personas. Las personas son vistas aquí como un recurso productivo, siendo ésta, la dimensión de las cantidades.

Los grandes temas de este eje son:

- El manejo de las relaciones laborales (los derechos y las obligaciones entre las partes), lo que cada uno debe hacer y a lo que tiene derecho.
- El diseño y organización del trabajo (el grado de autonomía, la flexibilidad, la supervisión, el control).
- La retribución del trabajo, y búsqueda de que el costo laboral sea lo más eficiente posible. La estrategia de compensaciones debe estar asociada con la visión de la empresa, teniendo en cuenta un diagnóstico actualizado de la situación del negocio, tanto del contexto externo (macro y micro), como del contexto interno (Hidalgo, 2011).
- La gestión del desempeño como impulsora de los resultados y el logro de objetivos como KPIs: es un proceso que requiere del establecimiento de metas claras, su medición y la recompensa basada en los resultados obtenidos. Las empresas han diseñado distintas estrategias con el fin de lograr la motivación de sus colaboradores para que éstos aumenten la productividad. Sin embargo, el foco se ha puesto en la evaluación del desempeño y no en su gestión. Teniendo en cuenta esto, es importante diseñar una práctica orientada a una gestión del desempeño eficaz y que, mediante un correcto planeamiento, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora, logre encontrar beneficios para la empresa y para el colaborador (Torres-Flórez, 2018).

II. Eje de la capacidad: Gestión de la capacidad, el talento y el aprendizaje. El foco está puesto aquí en la competitividad como capacidades, siendo el problema a abordar la adquisición y el fortalecimiento de las capacidades clave que requiere el negocio.

El problema dentro de este eje son los desafíos que se le presentan a las empresas debido a que están constituidas principalmente como sistemas de productividad y no como sistemas de aprendizaje. También se presenta el desafío de la inversión en el aprendizaje, debido al requerimiento de tiempo y el alto riesgo de la inversión (económica) ya que la persona que aprende puede llevarse esos conocimientos a otra organización y se “pierde” de alguna manera, lo invertido.

Los componentes de la gestión del aprendizaje son:

- Gestión de las competencias: foco en las capacidades que generan ventajas competitivas. Son aquellas capacidades que necesita el negocio para ser exitoso y lo que lo distingue del resto de los competidores. Cuando los estándares de calidad y costo se vuelven semejantes entre los competidores, pierden su importancia como ventaja competitiva y en el largo plazo el mejor desempeño deriva de la consolidación de tecnologías y habilidades de producción en competencias que ayuden a la empresa a adaptarse con mayor rapidez a las oportunidades del mercado (Alvarez Medina, 2003)
- Gestión de la formación: inversión en el fortalecimiento de la capacidad de acción de los miembros de la organización. Es indispensable para los miembros de una organización contar con una formación que le permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para poder desempeñar sus tareas de manera efectiva y eficaz.
- Gestión del desarrollo: el progreso y el plan de carrera de las personas que forman la organización. La clave para preservar aquellas personas con talento en las que la empresa ha invertido tiempo y dinero para su formación, es lograr equilibrar los intereses de ambas partes, evitando de esta manera que el empleado, busque o acepte por fuera de la organización, una propuesta que le sea más atractiva.
- Gestión del conocimiento colectivo que se materializan en un conjunto de elementos compartidos: hábitos, proyectos, políticas, estrategias.
- Gestión del cambio como proceso de aprendizaje y desarrollo. Entendido como un proceso diseñado para lograr las transformaciones que requiere una organización, mitigando los efectos no deseados causados por el temor y

potenciando las posibilidades de crecimiento organizacional y a nivel personal de todos los integrantes de la organización.

III. Eje del compromiso: el foco en este eje está puesto en gestionar las condiciones en la que se desarrolla la emocionalidad de las personas en y hacia el trabajo y la empresa. Esto es importante porque existe una relación directa entre el clima laboral y la efectividad organizacional. El compromiso laboral es el resultado de la experiencia laboral. Si esa experiencia es positiva, produce esfuerzo, dedicación, responsabilidad, cumplimiento, priorización, permanencia y perseverancia.

Siguiendo el modelo planteado por el Prof. Kievsky, podemos identificar las siguientes dimensiones que hacen a la constitución del compromiso laboral:

- Afiliativa: surge con la identificación del empleado con el propósito o proyecto de la empresa, la misión, por ser parte del mismo, orgullo por lo que la empresa hace, por ser parte, por la manera en cómo se maneja.
- Instrumental: es la relevancia de lo que se obtiene, la relación costo – beneficio. representa el aspecto transaccional de la relación y el vínculo aquí se asienta sobre la valoración de lo que las personas obtienen a cambio de su trabajo y pertenencia organizacional.
- Motivacional: tiene que ver con la tarea misma, así como con las condiciones físicas y humanas en las que se realiza el trabajo, el compromiso viene del gusto de realizar la tarea bajo las condiciones que esta se hace. Esta dimensión puede ser apalancada desde la actividad en si misma; asignando tareas que enriquezcan, aumenten la autoestima de quien la ejecuta.
- Moral: la dimensión moral hace referencia al trato que las personas sienten que reciben en la empresa y la construcción de un vínculo apalancado en la reciprocidad. El trato abarca el reconocimiento y la valoración, justicia y equidad, la credibilidad y confianza, así como consideración y respeto brindados a las personas.

Por otro lado, para realizar un correcto diagnóstico y entendimiento del funcionamiento de la organización, el profesor Kievsky señala que hay que tener en cuenta una serie de elementos que repercuten o generan demandas a RR.HH y a las

cuáles esta tiene que responder. Estas demandas provienen tanto desde dentro de la organización, como por fuera y conforman al contexto en el que se encuentra la empresa. Como factores internos: la estrategia del negocio (cuáles son las competencias o habilidades que se requieren o necesitan incorporarse para apalancarla), la operación (cuál es la dotación necesaria para que la operación funcione, así como los problemas o conflictos existentes), la cultura (cuáles son las características principales de la cultura organizacional qué necesito reforzar y qué aspectos pueden estar actuando de manera negativa para el negocio) y finalmente, los procesos de cambio que atraviesa la empresa (cuáles son los procesos de cambio que estamos atravesando (o que es necesario comenzar a planificar para adaptarnos a un mercado que se mantiene en constante movimiento y que demanda de nuevas competencias para mantener a la organización competitiva).

En relación al contexto externo: aquello vinculado con el marco normativo-legal (las leyes y normas laborales) y la situación social, política y económica, que tiene impacto en la gestión de RRHH de la empresa.

Avanzaremos ahora a realizar el análisis estratégico de los ejes para Pin-Jet S.A. y los factores contextuales planteados que la afectan.

5.1 La Organización: La Operación – El Negocio – La Cultura

Pin-Jet S.A., importa y distribuye una amplia línea de papeles especiales y tintas para la impresión inkjet (véase anexo 1). A lo largo de los años, la oferta de insumos ha ido creciendo al enfocarse en las necesidades de sus clientes y en el desarrollo de nuevos productos. Cuenta con tres líneas de papeles bien diferenciados y que apuntan a públicos diferentes: papeles fotográficos encapados de base celulosa, papeles fotográficos profesionales resinados y papeles para sublimar⁴. A su vez, también llevó adelante el desarrollo de nuevas líneas de tintas fotográficas de manera tal de cubrir un amplio espectro de las demandas. El catálogo de productos de tintas incluye actualmente cinco líneas, tres de ellas fotográficas y dos de sublimación. Dentro de las

⁴ La sublimación es el proceso que consiste en el cambio de estado sólido a estado gaseoso sin pasar por el estado líquido. Generalmente las superficies elegidas para realizar este proceso son los textiles, polímeros y cerámica.

tintas fotográficas, cuenta con una tinta destinada a la impresión de altos volúmenes de impresión a bajo costo, una línea para aquellos clientes que requieren fidelidad y permanencia de los colores en la impresión por mayor cantidad de tiempo, y una línea que permite obtener los resultados del rebelado químico pero que es totalmente ecológica; amigable con el ambiente y con la salud del profesional. Finalmente, la tinta para sublimar; la línea tradicional, que son los colores básicos que comercializan todos los competidores y una nueva línea denominada SubliWow®, siendo el único importador en ofrecerla en el país y permite la sublimación en una paleta de colores única e innovadora que ofrece la posibilidad a los usuarios de diferenciar sus productos de otros sublimadores.

Los clientes de Pin-Jet, en su mayoría son emprendedores o comerciantes, revendedores y consumidores finales. El segmento de emprendedores se compone de un 60% de mujeres cuya edad oscila entre los 25 y 41 años de edad, con formación educativa básica y de clase trabajadora. Una pequeña parte de ellas son estudiantes o con formación autodidacta en diseño gráfico. Sus trabajos los dan a conocer y ofrecen por medio de las redes sociales y Mercado Libre. En algunas oportunidades, también se dedican a la sublimación. Algunos ejemplos de sus trabajos son la personalización de golosinas para cumpleaños, desayunos temáticos, souvenirs, etiquetas de productos, rompecabezas, tazas sublimadas, sets escolares, etc. Se puede resumir el trabajo que realizan como la customización de infinidad de productos (véase Anexo 2).

Los consumidores finales en general son quienes compran tinta para recarga de sus impresoras, en el hogar, oficina o instituciones. En este caso el rango etario y sexo no demuestran mayor preponderancia.

En el segmento de los fotógrafos, optan por la línea de papeles fotográficos profesionales resinados y para ellos se desarrollaron las tintas Eternity®. Con dichos insumos obtienen productos profesionales, con colores fieles a lo largo del tiempo a bajo costo de impresión en detrimento de los insumos costosos y que presentan riesgos para la salud de los laboratorios de rebelado químico.

Finalmente, hay un grupo conformado por los revendedores de los productos Art-Jet®. Este canal de venta y distribución se comenzó a desarrollar hace aproximadamente cuatro años atrás y cada día suma nuevos miembros. Está

conformado por casas de computación, librerías, fabricantes de insumos textiles, vendedores de insumos gráficos, técnicos de impresoras y gráficas que han mudado su modelo de negocio.

Pin-Jet S.A. comercializa sus productos a través de tres canales de venta: plataformas de comercio electrónico, punto de venta en Capital Federal y una red de resellers, que aseguran el cómodo acceso a sus productos eliminando los tiempos de espera para el cliente en todo el país. En lo que se refiere a comercio electrónico, se realiza por medio de Mercado Libre y, un e-shop de la firma que cada día cuenta con una mayor cantidad de clientes, fue desarrollado y habilitado hace dos años.

Para lograr un crecimiento sostenido, la empresa diseñó un plan estratégico a mediano y largo plazo que le permitió alcanzar su posición actual en el mercado argentino. Si bien la inestabilidad del contexto socioeconómico, requiere de una revisión de la estrategia de manera periódica, los cimientos se mantienen vigentes y junto con el desarrollo de nuevos productos, posibilitan el continuo crecimiento.

A través de la estandarización de procesos y la mejora continua, se ha logrado la eliminación de desperdicios⁵ y poder entregar a los clientes productos de calidad al mejor precio posible. A largo plazo, la calidad de los productos, el precio, la accesibilidad para su compra en el mercado y el valor agregado que aporta el personal que forma el equipo de Pin-Jet, ha posibilitado la fidelización de los clientes (véase anexo 3).

Uno de los factores clave para la operación de Pin-Jet es la disposición de los productos para la venta y contar con una buena gestión del análisis de rotación de la mercadería y su compra. Al tratarse de productos que no se fabrican en el país, guarda una sensible dependencia de las políticas monetarias que el gobierno en ejercicio pueda implementar. En cuanto al contexto económico, no presenta demasiada sensibilidad, debido básicamente a dos cosas: se trata de productos económicos y los clientes lo compran como insumo para sus producciones posteriores. Si se tiene en cuenta, que es material de trabajo, los destinatarios, se adaptan rápidamente a los vaivenes económicos para mantener sus ventas e ingresos. Como ejemplo de ello, puede citarse, el golpe

⁵ Dentro de esta esfera se entienden a todas aquellas actividades que agregan un costo económico en el proceso productivo y no agregan valor.

negativo que sufrieron la mayoría de los comercios en tiempos de pandemia. Las ventas de Pin-Jet se dispararon en un breve lapso de tiempo, generando demanda de productos para la venta y de recursos humanos para llevar adelante la operación.

En base a los recursos humanos que requiere la operación, se enfoca en la formación de un equipo de trabajo que pueda adaptarse a la cultura organizacional y se trabaja con énfasis en la gestión del compromiso. Es central el trato cercano entre todos los miembros, facilitado por la estructura horizontal y puertas abiertas, favoreciendo la formación de lazos fuertes y estrechos entre todos los que conforman la empresa.

El personal está conformado por hombres y mujeres de entre 22 y 33 años de edad, con perfiles comerciales y que disfruten del contacto con el cliente y del trabajo en equipo. En la mayoría de los puestos de trabajo no se requiere de formación profesional y la capacitación requerida lleva alrededor de cuatro meses. Todos están encuadrados bajo convenio de Empleados de Comercio. Por otro lado, el crecimiento de la operación ha demandado la apertura de nuevos puestos de trabajo y la profesionalización de otros.

Si bien, durante el reclutamiento no se buscan competencias hard, se hace mucho hincapié en las competencias soft de los postulantes y algunas de ellas son excluyentes para la elección de los candidatos y permanencia dentro de la empresa. Una completa disposición al trabajo, la flexibilidad, el compromiso y el trabajo en equipo son fundamentales para poder mantener y sostener la cultura de la empresa.

Hasta el momento, la permanencia de los socios en la empresa, una organización horizontal y la comunicación diaria y fluida, han evitado el surgimiento de conflictos que atenten contra la cultura establecida. De acuerdo con lo enunciado por Franco Gutierrez (2004), es indispensable la creación de una cultura que promueva el trabajo en equipo, la colaboración y la amistad. En el trabajo diario, se plantean los comportamientos a seguir que son aceptados por los miembros del equipo y estas reglas que surgen de la interacción modelan los comportamientos aceptados y los que son rechazados. Por otro lado, existe una creencia en los equipos de que los resultados no pueden ser alcanzados en forma individual, que se basa en la responsabilidad mutua.

Poder implantar o adaptar la cultura de la empresa en la nueva sucursal, es uno de los desafíos más importantes y considerados como críticos para lograr el éxito de la

operación. Por ello, el rol de Recursos Humanos para poder apalancarlo se ha convertido en el eje central del proyecto.

Habiendo hecho este recorrido por las características de la organización y el negocio en la operación local, debemos preguntarnos ahora ¿cuáles son los aspectos relevantes de la estrategia y características del negocio para la Gestión de RRHH en el start-up en México?

- ✓ Reclutamiento de la fuerza laboral
- ✓ Diseño del plan de compensaciones adaptado a la realidad local
- ✓ Impulsar la cultura organizacional en un contexto social diferente
- ✓ Diseño de la estructura organizacional que permita la implementación de sistemas de control
- ✓ Formación de un equipo de trabajo autogestionado
- ✓ Gestión del compromiso

5.2 El contexto: La Operación en México

En el contexto actual como la mayoría de los países del mundo, la economía en México también ha sufrido los avatares de la pandemia producida por el Covid-19, lo que provocó una fuerte suba en el índice de desempleo. Según la Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE) de junio, el mercado laboral ha comenzado a recuperarse en ese país (Villanueva, 2020).

Con anterioridad a la pandemia los datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para el primer trimestre del año (enero-marzo 2020), la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), arrojaron los siguientes datos:

- La Población Desocupada⁶ fue de 2 millones de personas.

Con datos ajustados por estacionalidad, la TD fue de 3.5% de la PEA, misma tasa que la reportada en el trimestre inmediato anterior.

- La Población Subocupada⁷ alcanzó 4.7 millones de personas.

⁶ aquella que no trabajó siquiera una hora durante la semana de referencia de la encuesta, pero manifestó su disposición para hacerlo e hizo alguna actividad por obtener empleo.

Con cifras desestacionalizadas, la Tasa de Subocupación se incrementó 0.8 puntos porcentuales en el primer trimestre de 2020 frente al último trimestre del año pasado.

- La Población Ocupada Informal⁸, que agrupa todas las modalidades de empleo informal sumaron 31 millones de personas.

Con cifras desestacionalizadas, la Tasa de Informalidad Laboral 1 retrocedió (-)0.2 puntos porcentuales en el primer trimestre de 2020 respecto al trimestre previo.

- La Población Ocupada en el Sector Informal⁹ alcanzó un total de 15.3 millones de personas en el trimestre de referencia.

Es esperable, a partir de los últimos datos difundidos por la ETOE, que el país se encamine lentamente a la recuperación de los niveles de desempleo previos a la pandemia y que se han mantenido estables los últimos años.

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020) y en el marco del nuevo contexto por el Covid-19, la situación a la que se han enfrentado y aun se enfrentan los trabajadores en México, dan cuenta de la importancia de la Reforma Laboral que fuera promulgada el 1 de mayo de 2019 (véase anexo 4). Con la situación extraordinaria desatada por la pandemia, se ha puesto de manifiesto, la debilidad de las relaciones laborales y los despidos ante una falta de representación y defensa colectiva para los trabajadores.

Por otro lado, se subraya también, la importancia de que existan instituciones que defiendan a los trabajadores, como así también un cambio de cultura laboral. Otra de las propuestas, guarda relación con la saturación de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje que posee más de medio millón de expedientes rezagados en los que hay juicios con más de 10 años de antigüedad. El pedido tiene que ver con una apuesta a la

⁷ porcentaje de la población ocupada que tiene la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo de lo que su ocupación actual le demanda.

⁸ sector informal, trabajo doméstico remunerado de los hogares, trabajo agropecuario no protegido y trabajadores subordinados que, aunque trabajan en unidades económicas formales, lo hacen en modalidades fuera de la seguridad social.

⁹ población ocupada en unidades económicas no agropecuarias operadas sin registros y que funcionan a partir de los recursos del hogar o de la persona que encabeza la actividad sin que se constituya como empresa.

conciliación de las partes involucradas, para que actúe como medio de desahogo y evite llegar a juicio que conlleven a la saturación de los tribunales.

La Secretaría de Trabajo refirió las cinco propuestas laborales prioritarias para el gobierno de México:

- Implementación de la Reforma Laboral
- recuperación de salario mínimo
- garantizar el cumplimiento de la normatividad laboral
- Jóvenes Construyendo el Futuro¹⁰
- intermediación laboral y atención a grupos prioritarios

La titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ante la necesidad de disipar las inquietudes que se habían suscitado, aseguró a congresistas de Estados Unidos el firme compromiso de cumplir con la implementación de la Reforma Laboral, la cual contiene cambios para garantizar la libertad sindical, que es un precepto incluido en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá. Por otro lado, sostuvo la importancia de que el país, garantice la solución ágil e imparcial de los conflictos laborales y brinde certeza a las inversiones en México (Flores, 2020).

Según el artículo publicado por Europa Press el 25 de septiembre de 2020, acerca de la recuperación de la economía mexicana, tras la contracción económica que sufrirá ese mismo año, especialistas prevén que se puedan recuperar los niveles previos a la pandemia hacia finales del sexenio de López Obrador. De esta manera, el potencial de crecimiento a largo plazo va a caer de 2.5 a entre 1.5 y 1.7 por ciento (Saldívar, 2020). En sintonía con la actividad económica del país, durante el mes de julio se registró un aumento del indicador global de la actividad económica del 5.7% en comparación con el mes anterior. Este incremento se produce tras la reapertura económica de Estados Unidos, dejando atrás los peores registros desde el inicio de la pandemia, lo que también le permitió recuperar 1,5 millones de empleos, alcanzando un

¹⁰ es un programa cuyo objetivo es que jóvenes de entre 18 y 29 años de edad, de todos los niveles educativos puedan capacitarse laboralmente en algún centro de trabajo de su elección a lo largo de un año, recibiendo una beca mensual de \$3,748.00 y seguro médico a través del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

total de 49,8 millones de personas ocupadas, según datos del Inegi (Europa Press, 2020).

Un aspecto importante a tener en cuenta en el mercado laboral mexicano, son los altos índices de ausentismo laboral, con la pérdida en recursos que supone para las empresas. Los motivos por los cuales, los empleados suelen faltar a su trabajo son vacaciones, tiempo libre o enfermedad, pero solo 1 de cada 3 casos responden a este último. Según un estudio¹¹ llevado adelante por Kronos Latinoamérica, el 67% de las empresas y trabajadores encuestados notaron un patrón de tasas más altas de ausencias los días lunes o viernes, previo a días feriados y ante eventos deportivos de carácter nacional.

Las ausencias laborales no planificadas afectaron el trabajo de 8 de cada 10 empleados en la empresa, y agregó la carga de trabajo para el 67% de los trabajadores, además de un aumento del estrés del 48%, arrojando importantes pérdidas en la productividad. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos sostuvo que, en 2013, México se consolidaba como el país que más horas trabaja y menos produce (2,237 horas), en comparación con otros países con altos rendimientos productivos en menos tiempo (Solís, 2014).

En relación a los costos laborales, de acuerdo con la nota publicada por la redacción del El Financiero el 26 de septiembre de 2016, el costo laboral al año por un trabajador formal en México, incluyendo la contribución para seguridad social tanto por parte del empleado, como del empleador, es 4 por ciento inferior comparado con el promedio de América Latina. Los costos laborales en México, en términos de PPC¹², fueron inferiores en 62 % respecto a nuestro país que sustentó el más alto. Por otro lado, las contribuciones obligatorias de seguridad social pagadas por los empleados como porcentaje del costo laboral son en el país centroamericano de 2%, constituyéndose, así como las más bajas de la región.

¹¹ El estudio se realizó en México del 10 abril al 30 mayo de 2014. Su diseño para medir costos directos e indirectos por ausencias incluyó costos asociados con la nómina, empleados de reemplazo, tiempo extra y pérdida de productividad

¹² Paridad de Poder de Compra

5.3. Los Ejes de la Contribución de RR.HH.

A continuación se realizara un análisis de la estrategia de Recursos Humanos en Pin-Jet, teniendo en cuenta los datos y la información obtenida de la observación directa del funcionamiento de la operación en Argentina y en vistas de aquellas necesidades o demandas de la futura sucursal en México D.F..

Del análisis de cada eje, se identifican una serie de palancas y frenos para la implementación de la estrategia de Recursos Humanos en la nueva sucursal que conforman la base para el diseño y elaboración del plan estratégico.

Eje de la Productividad

En relación al eje de productividad, hay varios temas a tener en cuenta en el nuevo contexto, constituyéndose como uno de los principales, la informalidad del mercado laboral, que puede derivar en un incremento del costo laboral debido a la carga impositiva que pueden no tener los competidores. Sin embargo, las compensaciones no son las mejores de la región, ni distan de las vigentes en nuestro país para los puestos que la operación requiere, por lo que el costo de la mano de obra no es el principal desafío que debe enfrentar la nueva operación.

En la operación actual, la gestión de las compensaciones no demanda prácticamente una planificación, dado que la mayoría de los puestos comparten categoría y agregan valor similar. En el caso de los puestos que agregan más valor, las compensaciones se definen en base a las compensaciones vigentes en el mercado laboral de nuestro país y a ese valor agregado.

Se constituye como una práctica común en México, el pago de compensaciones variables, sujetas a la productividad del empleado, las que requieren de un diseño más elaborado, si se tiene en cuenta que la operación en ese país es nueva y no existen por el momento proyecciones de ventas. Este es un punto importante para la elaboración de un plan de compensaciones escalonado o sujeto a revisiones durante ciertos periodos de tiempo.

Al igual que sucede en la operación actual, es importante la apertura de puestos de trabajo flexibles, con capacidad de adaptarse a las demandas de la operación. Por el momento, esta modalidad ha funcionado exitosamente en Pin-Jet ante las fluctuaciones

de carga laboral que sufren las posiciones, eliminando las tareas innecesarias que no agregan valor al proceso y aumentando la eficiencia de los miembros de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con el pago de un bono anual sujeto a la evaluación de desempeño del equipo y una revisión semestral que se implementó hace dos años. Este mecanismo de compensación ha sido recibido gratamente por todos y se han mostrado, dispuestos a mejorar, según las observaciones que hayan surgido de la evaluación. Sería beneficioso poder contar con ello en la operación en México, previa adaptación a la nueva cultura.

En este eje Recursos Humanos presenta actualmente algunas falencias, esto se debe principalmente al caos generado por crecimientos bruscos en la demanda de los productos comercializados. Los tiempos de reclutamiento son extensos y cubrir los puestos necesarios genera microcrisis de sobrecarga laboral para todo el equipo. Deberá prestarse especial atención a ello en México porque siendo un mercado nuevo y exponencialmente mayor al actual, esas microcrisis podrían repercutir mucho más fuertemente o ser más difíciles de superar.

Palancas del eje

- Mejora continua y eliminación de desperdicios
- Foco puesto en las tareas que agregan valor
- Estandarización de procesos
- Minimización de costos laborales
- Flexibilidad de los puestos operativos
- Movilidad horizontal

Frenos del eje

- Ausencia actual de compensación variable y beneficios
- Falta de conocimiento directo del mercado laboral mexicano
- Tiempos de reclutamiento potencialmente extensos para dar con las cualidades soft requeridas
- Parte de los miembros del equipo local deberán instalarse en el exterior para montar la nueva sucursal

Eje de las Capacidades

Pin-Jet requiere de personal que cuente con tres cualidades fundamentales: capacidad de aprendizaje, integridad y voluntad de trabajar. Si bien las dos primeras son inherentes a la persona reclutada, se tiene la certeza sobre la importancia de mantener alta la motivación de los empleados para alcanzar mejores resultados.

Al igual que sucede actualmente, la mayoría de los puestos no requieren de experiencia previa o formación profesional y la adquisición de capacidades y fortalecimiento de las competencias, se realiza dentro de la empresa. De la misma manera se puede planificar hacerlo en la nueva sucursal, siempre y cuando cuente con cierto número de miembros que ya posean los conocimientos técnicos sobre los productos, el mercado al que están dirigidos y su comercialización.

En la actualidad, Pin-Jet cuenta con capacitaciones temporales que principalmente tienen como objetivo, mantener la filosofía de trabajo y la cultura organizacional, pero la capacitación de las tareas que se llevan a cabo con las personas que ingresan a trabajar, quedan a cargo de los compañeros que actualmente realizan ese trabajo y del recientemente nombrado Jefe Operativo.

Este eje, también presentará un desafío que va a requerir de una planificación y formalización de un plan de capacitaciones elaborado por Recursos Humanos que contemple los plazos de aprendizaje y los costos para una operación que aún no está en funcionamiento.

Palancas del eje

- Experiencia en el rubro (know how tecnológico – técnico y operativo)
- Procurement
- Formación profesional de posgrado de los directivos en RRHH y MBA
- Capacitación en filosofía Kaizen
- Diferenciación de los competidores basada en las competencias
- Tendencia a la profesionalización de los puestos de trabajo

Frenos del eje

- Desconocimiento de la cultura y customer behaviour mexicano
- Falta de manuales operativos
- Falta de estandarización que abarque todos los procesos
- Ausencia de personal propio dedicado a la búsqueda de nuevas posiciones
- Falta plan de capacitaciones formal

Eje del Compromiso

El eje del compromiso es en el cual está mayormente enfocada la estrategia de Recursos Humanos y la mayoría de sus actividades giran en torno al fortalecimiento de los lazos filiativos de los empleados con el equipo y la organización en su conjunto.

Al ser una pyme y compartir un espacio de trabajo único, la comunicación directa entre todos los miembros operativos y ejecutivos, favorece la cercanía física y emocional. Periódicamente, se realiza alguna reunión para mantenerlos al tanto de asuntos que involucran a todos e incluso, se realizan encuentros para dar a conocer cuando acontecen algunos hechos que nos van a afectar como organización y el plan de acción que se va a implementar. Al conocer los objetivos de la empresa, los desafíos y la importancia que las personas tienen para la organización, los empleados se identifican con el proyecto, se sienten valorados y brindan lo mejor de sí.

Mas allá de esas reuniones planificadas, la horizontalidad y comunicación permite mantener un trato muy cercano con todos y corregir cualquier acción que atente contra la cultura organizacional. Es prioridad de Recursos Humanos mantener el buen clima laboral, la cooperación y el respeto por el trabajo y por las personas.

Uno de los instrumentos muy valorados por los empleados es la posibilidad de realizar sugerencias que facilitan su trabajo, la evaluación y la implementación posterior (siempre que sean viables), refleja la satisfacción que sienten por haber sido escuchados y que su idea se materialice en una mejora.

Al pensar todo lo que involucra, y al eliminar prácticamente el factor de cercanía física en la nueva operación en México, y la cultura que nos une, este eje puede constituirse como el más problemático para el abordaje de la estrategia de Recursos

Humanos en la nueva operación. No solo el compromiso requiere de tiempo cronológico para lograrlo, sino que se trata de una cultura diferente a la nuestra con otros valores, otra idiosincrasia. Si se plantea la formación de un equipo autogestionado en México, es indispensable la formación y fortalecimiento de este eje en particular. No habrá manera que la operación funcione exitosamente si no se constituye y logran altos niveles de compromiso laboral.

Palancas del eje

- Cultura organizacional consolidada en los valores que la empresa defiende
- Contrato psicológico exitoso
- Buen clima laboral
- Posibilidad de aprender y realizar aportes propios y valiosos a la operación
- Trabajo en equipo

Frenos del eje

- Falta de conocimiento de las motivaciones de los empleados de la nueva sucursal, pertenecientes a otra cultura
- Posibles dificultades para implantar una cultura organizacional que puede no ser compatible en el nuevo país

4.4. Síntesis Diagnóstica

A modo de síntesis diagnóstica, se puede decir que la empresa ha logrado una buena performance en el eje de la productividad, teniendo como pendiente la finalización de la estandarización de todos los procesos. Siendo la mejora continua una de las principales palancas del eje, se ve afectada por las microcrisis de sobrecarga laboral que la organización enfrenta de manera periódica. La gestión de las capacidades, ofrece la oportunidad de realizar muchas mejoras, debido a una falta total de organización y planificación de capacitaciones, informal e insuficiente, no está enfocada en asegurar que la misma información llegue a todas las personas por igual. Se observa que claramente, es la gestión del eje del compromiso donde recursos humanos tiene puesto el foco y esto se traduce en el esfuerzo, la dedicación, responsabilidad y la

permanencia del equipo de trabajo en la empresa. Sin embargo, deberá enfocarse en el desarrollo de los aspectos más importantes del eje de las capacidades para poder acompañar el crecimiento de la operación, tanto en nuestro país, como en el exterior.

Si retomamos el modelo de múltiples roles de Dave Ulrich (1996), actualmente se detectan debilidades en rol de Recursos Humanos como socio estratégico, presentando falencias para acompañar el crecimiento del negocio y actuando de manera reactiva. En la misma línea, cabe destacar un desempeño notable como adalid de los empleados, disponiendo un alto porcentaje de su tiempo a las actividades del rol favoreciendo el fortalecimiento del contrato psicológico.

Amstrong (2006) propone considerar cinco enfoques posibles para una gestión de las personas¹³, se puede decir que el enfoque de recursos humanos en Pin-Jet son la gestión de alto compromiso y la gestión de alto involucramiento, confirmando de alguna manera lo que el análisis bajo la luz de los múltiples roles de Ulrich (1996), había detectado, debilidades en el rol de socio estratégico.

Teniendo en cuenta los desafíos a los que el área de Recursos Humanos deberá hacer frente en México, se detectan los puntos más relevantes del análisis:

Ejes	Palancas	Frenos
Productividad	Mejora continua Estandarización de los procesos Flexibilidad de los puestos	Procesos largos en la búsqueda y selección de personal Mercado laboral informal
Capacidades	Know how tecnológico – técnico y operativo Formación profesional de posgrado de los directivos en RRHH y MBA	Desconocimiento de la cultura y customer behaviour mexicano Falta plan de capacitaciones formal

¹³ Enfoque basado en los recursos, Alineación estratégica, Gestión de alto desempeño, Gestión de alto compromiso y Gestión de alto involucramiento.

Compromiso	Cultura organizacional Contrato psicológico	Desconocimiento de la cultura laboral



Universidad de
San Andrés

6. Plan Estratégico de RR.HH. Propuesto

En base a la observación que se realizó de la operación actual en Pin-Jet Argentina, del rol de Recursos Humanos y del grado de alineación con los objetivos de la empresa, se procede a plantear los lineamientos directrices de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para ser implementado en pos de lo que requiere la nueva sucursal en México, que se proyecta para el próximo año.

Retomando los desafíos que fueron enunciados al inicio de este trabajo y teniendo en cuenta el análisis realizado se pueden reafirmar:

- ✓ Reclutamiento de la fuerza laboral
- ✓ Diseño del plan de compensaciones adaptado a la realidad local
- ✓ Impulso de la cultura organizacional en un contexto social diferente
- ✓ Diseño de la estructura organizacional que permita la implementación de sistemas de control
- ✓ Formación de un equipo de trabajo autogestionado
- ✓ Gestión del compromiso

6.1 Objetivos Estratégicos

- Asegurar que las políticas de RRHH y el negocio permanezcan alineadas.
- Promover una cultura laboral lo más fiel posible a la cultura de Pin-Jet.
- Asegurar el reclutamiento de la dotación necesaria para llevar adelante la nueva operación (con el perfil que ha mostrado los mejores resultados en la operación existente en Argentina) y que pueda adaptarse a la cultura organizacional.

Productividad

- Asegurar una operación eficiente y del menor costo posible. Para esto se pondrá especial foco en:
 - No generar exceso de mano de obra en México.
 - Diseñar un plan de compensaciones acorde al nuevo mercado laboral, adecuado a las políticas vigentes en México.

- Disminuir o eliminar posibles errores y fraudes.

Capacidad

- Asegurar que toda la dotación cuente con los conocimientos requeridos de los diferentes productos que maneja la empresa. Para ello prevemos la necesidad de capacitar al nuevo equipo in situ.

Compromiso

- Promover un alto nivel de compromiso de los empleados de la nueva sucursal con foco en:
 - Dar sentido de unidad y pertenencia a los miembros de los equipos de ambos países.
 - Conformar un equipo de trabajo que pueda llegar a autogestionarse por ciertos periodos de tiempo.

6.2 Principales Acciones Propuestas

En base a los objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos propuesto y al análisis de los recursos con los que el sector cuenta (las palancas identificadas) y las carencias (los frenos señalados en cada eje), se enumeran una serie de propuestas tendientes a resolver o disminuir los frenos con los cuales la empresa se encontraría en México y poder alinear la estrategia a las nuevas demandas del negocio, satisfaciendo los objetivos propuestos

Objetivo:

- Asegurar que las políticas de RRHH y el negocio permanezcan alineadas.

Acciones propuestas:

- Al tratarse de un mercado nuevo, es indispensable estar al tanto de los objetivos del negocio, de los cambios que se presenten y de las nuevas demandas que puedan surgir. De tal manera, que resulta necesaria la comunicación constante para evaluar si será necesario algún cambio en la estrategia de Recursos Humanos para adaptarse al

nuevo contexto. Es importante, resaltar la importancia de un plan estratégico flexible que tome en cuenta las diferencias culturales.

Objetivo:

- Asegurar el reclutamiento de la dotación necesaria para llevar adelante la nueva operación con el perfil que ha mostrado los mejores resultados (en la operación existente en Argentina), para que pueda adaptarse a esta cultura organizacional.

Acciones propuestas:

- Para poder reclutar a la dotación necesaria para la nueva sucursal, será necesario ponerse en contacto con una consultora local, que se especialice en el reclutamiento
- Realizar entrevistas por medios virtuales para conocer a los candidatos y que conozcan la empresa, sobre todo su misión, visión y valores.

Objetivo:

- No generar desperdicios de mano de obra en México.

Acciones propuestas:

- Hay una serie de actividades que pueden centralizarse en nuestro país, aliviando la carga laboral en México y permitiendo contar en un inicio con mayor tiempo dedicado a la capacitación. Se sugiere reclutar a otra persona en Argentina en el área de ventas, y destinar un vendedor de la fuerza actual para responder consultas, preguntas y mails de las plataformas de ventas. En relación a esto último, se propone una capacitación en la cultura mexicana para este puesto, el de Diseño gráfico y Community Mánager que realizarán el trabajo para ambos países.
- Será necesario evaluar la posibilidad de reclutar en el país a un profesional que se encargue del análisis de ventas y la planificación de compras en el exterior, ya que las personas que realizan esa función viajarán a México y permanecerán allí hasta que la operación esté en funcionamiento.

Objetivo:

- Diseñar un plan de compensaciones acorde al nuevo mercado laboral acoplándose a las políticas vigentes en México

Acciones propuestas:

- Realizar un estudio de mercado que asegure la elaboración de un plan de compensaciones variables satisfactorio para ambas partes y que permanezca sujeto a la productividad con revisiones mensuales durante el primer año que aseguren el equilibrio buscado.
- Se propone seleccionar a un miembro de la sucursal de D.F. para que realice una pasantía en Argentina, conozca al resto del equipo y la filosofía de trabajo.
- Elaborar un plan de capacitaciones formal que cuente con distintas secciones y etapas. Evaluar la posibilidad de realizar algunas capacitaciones en simultaneo para el personal de ambas sucursales.

Objetivo:

- Trabajar en la conformación de un equipo de trabajo que pueda llegar a autogestionarse por ciertos periodos de tiempo.

Acciones propuestas:

- Una vez que este conformado el nuevo equipo de trabajo, estudiar detenidamente la posibilidad de conformar un equipo autogestionado con sistemas de control que no requieran la presencia constante del CEO fundador en México, dando la oportunidad de trabajar en otros proyectos.

Objetivo:

- Disminuir o eliminar posibles errores y fraudes.

Acciones propuestas:

- Los sistemas de control vigentes, requieren de un mínimo de personal que no será el que comience las tareas en la nueva sucursal. Se estudiará este punto cuando la operación esté funcionando. Los sistemas de control, formarán parte de la última etapa, antes del regreso al país de los responsables de implementar la operación en México.

Objetivos:

- Promover que la cultura laboral sea lo más fiel posible a la cultura de Pin-Jet.

Acciones propuestas:

- Como la cultura organizacional es clave para la organización, se buscará promoverla, implementando canales de comunicación que faciliten el contacto de los empleados de ambas sucursales.
- Se propone seleccionar a un miembro de la sucursal de D.F. para que realice una pasantía en Argentina, conozca al resto del equipo y la filosofía de trabajo.
- Elaborar un plan de capacitaciones formal que cuente con distintas secciones y etapas. Evaluar la posibilidad de realizar algunas capacitaciones en simultaneo para el personal de ambas sucursales.

7. Comentario Final

Del análisis de la información obtenida mediante la observación directa se puede confirmar la importancia que tiene la estrategia de Recursos Humanos para alcanzar los objetivos del negocio. Si no está alineada con esos objetivos, no solo no apalanca, sino que puede constituirse en un obstáculo para el crecimiento de la empresa. El trabajo en una pyme, ser dueño, responsable y empleado de ese negocio puede resultar muy difícil, la operación diaria demanda trabajo operativo que incontable cantidad de veces es ejecutada por personas calificadas para realizar tareas ejecutivas y el valor que pueden agregar, se pierde. Las pymes que realizan un diagnóstico de la organización, de todos sus ejes, cuentan con una ventaja competitiva invaluable frente a otros competidores con estructuras similares o mayores aún, pero que carecen de la preparación profesional o el conocimiento siquiera de la posibilidad de hacerlo. El diagnóstico de la organización permite evaluar su alineamiento con la estrategia del negocio, definir objetivos, planificar y apalancar el negocio, acompañar y convertirse en un verdadero socio estratégico.

Este trabajo permitió no solo la elaboración de un plan de acción a futuro, que acompañe el proyecto de sucursal en México, sino que brindó la oportunidad de definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Recursos Humanos en la operación actual.

Dejó a la luz las carencias con las que cuenta el sector y la posibilidad de adquirir los recursos necesarios para trabajar sobre los frenos que cada eje muestra, no solo para México, sino para Argentina, aprovechando así las posibilidades de crecimiento.

Por otro lado, se pudo observar un desequilibrio en los tres ejes y la necesidad de trabajar en pos de potenciar el eje de la productividad pero, sobre todo, se hace indispensable el trabajo en el eje de capacidad, profesionalizando, estandarizando procesos, automatizando y asegurando que todas las personas cuentan con la capacitación que necesitan y que para ello la empresa diseñe los planes específicos.

En lo personal, este trabajo de integración final me ha permitido capitalizar un sin fin de conocimientos que puedo aplicar en mi propio negocio, contribuyendo al éxito y a las posibilidades de crecimiento que surgen en el mercado.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

- Alvarez Medina, L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y aplicabilidad. *Contaduría y Administración No. 209*, 5-22.
- Armstrong, M. (2016). *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Arnoletto, E. (2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *Folletos Gerenciales*.
- Bianchi, P., Salgado, A., Militelio, D., Calamari, M., Karpf, L., Maffeo, S. (2015). Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés. *Del desafío del negocio a la solución de RR.HH.* Buenos Aires.
- CEB. (2014). Desencadenar el desempeño del Business Partner en el nuevo ambiente laboral.
- Consolide. (29 de julio de 2019), <https://operadora-consolide.com.mx/reforma-laboral-en-mexico-2019-todo-lo-que-debes-saber>
- Flores, Z. (12 de Julio de 2020). México tiene compromiso firme con reforma laboral: STPS. *El financiero*.
- Franco Gutiérrez, C. A. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 35-47.
- Gomez- Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Grysborg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, J. (2018). The Leader's the guide to corporate culture. *Harvard Business Review*.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. Granica S.A.
- Maella, P. (2010). ¿ Como establecer una Estrategia de Recursos Humanos Eficaz? *IESE Occasional Papers*.
- Press, E. (25 de Septiembre de 2020). “Economía mexicana repunta un 5,7% en julio respecto al mes anterior”. *América economía*. Recuperado el 27 de septiembre

2020 de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-mexicana-repunta-un-57-en-julio-respecto-al-mes-anterior>

Redacción. (26 de Noviembre de 2016). “Costo laboral por trabajador en México, 67% inferior al promedio de la OCDE”. *El financiero*. Recuperado 13 septiembre 2020 de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/costo-laboral-por-trabajador-en-mexico-67-inferior-al-promedio-de-la-ocde/>

Saldívar, B. (17 de Septiembre de 2020). “ de México regresará a niveles prepandemia a finales del sexenio”. *El Economista*. Recuperado el 20 de septiembre 2020 de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/PIB-de-Mexico-regresara-a-niveles-prepandemia-a-finales-del-sexenio-20200917-0118.html>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (19 de junio de 2020). <https://www.gob.mx/>. Recuperado 18 octubre 2020 de <https://www.gob.mx/stps/prensa/el-covid-19-da-muestra-de-la-importancia-que-tiene-la-reforma-laboral-alcalde-lujan?idiom=es>

Solís, A. (30 de Noviembre de 2014). “Ausentismo laboral ‘golpea’ a empresas mexicanas”. *México Forbes*. Recuperado 18 octubre 2020 de <https://www.forbes.com.mx/ausentismo-laboral-golpea-empresas-mexicanas/>

Torres-Flórez, D. (2018). La Importancia De La Gestión Del Desempeño En Las Organizaciones. *Revista Geon 5.1*.

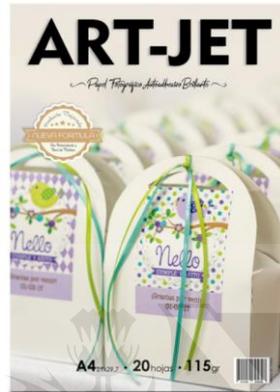
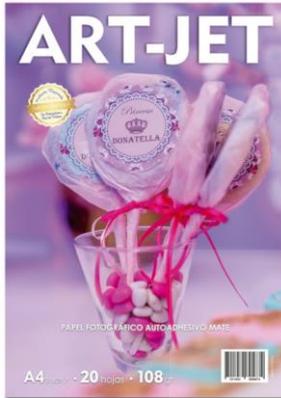
Ulrich, D. (1996). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica S.A.

Villanueva, D. (6 de agosto de 2020). “Regresan al mercado laboral 4.8 millones de personas en junio”. *La Jornada*. Recuperado 18 de octubre de 2020 de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/08/06/regresan-al-mercado-laboral-4-8-millones-de-personas-en-junio-3016.html>

9. Anexos

Anexo 1 - Catálogo de productos

Papeles Adhesivos



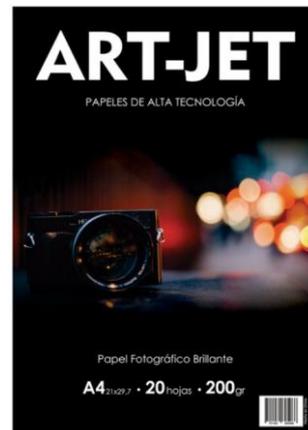
Papeles transfer



Papel Bifaz

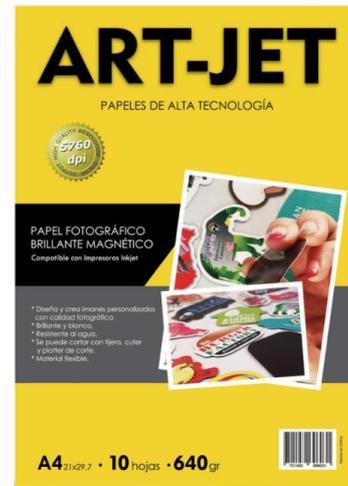


Fotográficos simple faz



Fotográficos simple faz

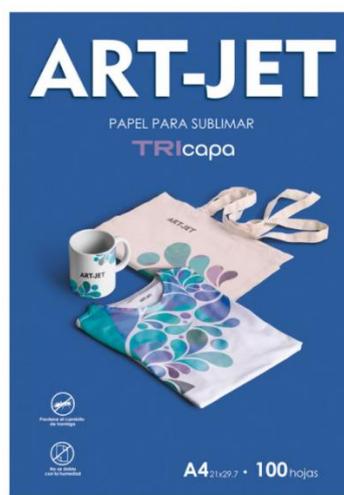
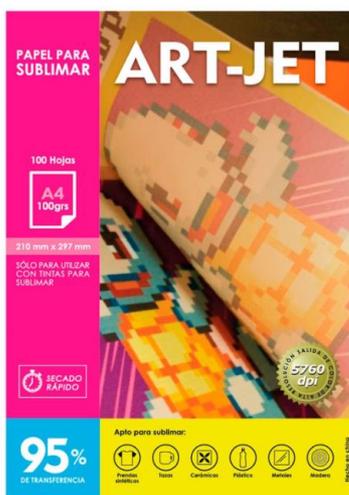
fotográfico imantado



Fotográficos profesionales



Papeles para sublimar



Tinta fotográfica comercial

Tinta fotográfica profesional



Tinta fotográfica Eternity

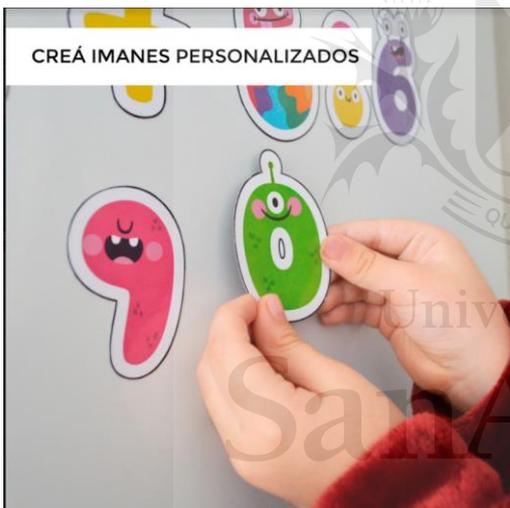


Tinta para sublimar

Tinta subliwow



Anexo 2 - Aplicaciones de los productos





TARJETA CON CALIDAD FOTOGRAFICA



PUBLICIDAD FOLLETERIA



IDEAL PARA LIBRO COLLAGE



IDEAL PARA CONTENEDORES



REPRESENTACIONES ARTISTICAS



Anexo 3 - Comentarios de los clientes

 **Guillermo Gómez** opinó sobre **Art-Jet**: 5★

Hace bastante vengo usando el papel fotografico RC Luster Japón, las tintas fotográficas profesionales y tanto yo como mis clientes super contentos. Gran definición, rango dinámico y durabilidad en el tiempo. Los recomiendo muchísimo.
La atención de la empresa es muy cordial, yo soy del interior y todos los envíos fueron super rápidos y jamás tuve un problema.

 **Laura Enrique** ★ recomienda **Art-Jet**.

quiero agradecer al todo art-jet!!! no solo por la calidad de los insumos sino en la rapidez de envío!! en solo 3 días tuve en mi domicilio mi pedido!!! gracias!!!

 **Tati Rodriguez** ★ recomienda **Art-Jet**.

Hoy me llego el pedido,mucho antes de lo que esperaba super recomendable ya había probado las hojas y son de 10 ahora voy a probar las tintas.excelente atención .

 **Lucia Stafforini** ★ recomienda **Art-Jet**.

totalmente mi emprendimiento utiliza 100 % de sus productos gracias por embellecer mis trabajos. @cactusdecoydiseno

Marta Orsi Hoy 13:30 NUEVO

A vos y a quien corresponda quiero agradecer la excelente politica que tienen de atención al cliente



Arteyeliel crece gracias a ustedes!

Increible producto, a un precio innegociable! mi emprendimiento crece cada dia gracias a la tecnología y calidad de todos los productos art-jet! confiabilidad a pleno. Hace 2 meses

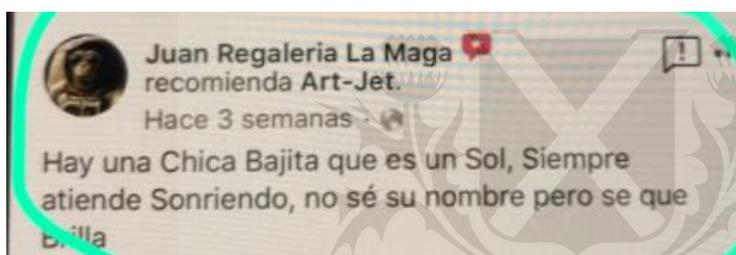
👍 0 🗨️ 0



Excelente

Amo al que creo estas tintas ! exelentes precio y calidad.

👍 0 🗨️ 0



Yesica Bogonos

1 review

★★★★★ 6 months ago

Siempre compre por mercado libre. Siempre buena predisposición. Nunca un inconveniente y los productos de primera.

sandra c

1 review · 1 photo

★★★★★ 3 months ago - 📷

Excelente atencion y calidad de sus productos.Super recomendables!

Daio Tolosa

14 reviews · 2 photos

★★★★★ 7 months ago - 📷

Para mí, que soy Cliente de ustedes por Mercadolibre. Los precios son excelentes, la calidad de los papeles y las tintas también. Y los envíos los hacen muy rápidos. Compró todo el tiempo sus productos hace casi 2 años

Anexo 4 - Los cambios de la Reforma Laboral en México 2019

Ajustes realizados a la LFT:

- **Libertad de afiliación sindical:** luego de la reforma laboral en México, los trabajadores tendrán derechos de libre afiliación y participación dentro de los sindicatos, federaciones o confederaciones. En este sentido, nadie podrá ser obligado a ser parte de ellas.

De igual forma, se promueve la implementación de votaciones ajustadas a las reglas democráticas, así como de igualdad de género, por lo que la participación de los integrantes será personal, libre, directa y secreta.

- **Funcionamiento de sindicatos:** el registro de un sindicato puede cancelarse si se confirma que sus dirigentes han cometido actos de extorsión contra sus patrones. Además, se establece que el período de duración de las directivas no puede ser indefinido. Por otro lado, las directivas tendrán la obligación de rendir cuentas de manera detallada.
- **Desaparición de las Juntas de Conciliación:** serán sustituidas por tribunales laborales que dependerán del Poder Judicial para la resolución de conflictos entre patrón y empleado, pero se llegará ante tribunales sólo cuando se hayan agotado las instancias de conciliación.
- **Creación del Centro Nacional de Conciliación:** de acuerdo a la reforma laboral en México de 2019, estas serán las primeras instancias en donde se buscará la resolución de conflictos entre trabajadores y empresas. Se estiman 32 centros de atención que iniciarán funciones en 2021.

También tendrá entre sus actividades llevar el registro de contratos colectivos, legislaciones internas y otros documentos sindicales. Adicionalmente, se expedirá la Ley Orgánica del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.

- **Garantías a los trabajadores del hogar:** el patrón debe cooperar para la instrucción de sus trabajadores y darles de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), así como pagar cuotas u otras obligaciones. Igualmente, la reforma laboral en México también garantiza que tendrán derecho a día y medio de descanso semanal, preferiblemente sábado y domingo.
- **Trabajadores del campo:** la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI) será la encargada de fijar las percepciones mínimas de los trabajadores del campo. De igual forma, la nueva reforma laboral en México

contempla que los patrones tendrán que llevar registro de los trabajadores temporales, para sumar y definir su antigüedad.

- **Otras responsabilidades de los patrones:**
- **Protocolo para evitar discriminación:** en conjunto con los trabajadores, la empresa debe definir e implementar un protocolo para prevenir casos de discriminación por razones de género, así como atención de casos de violencia, acoso u hostigamiento sexual; además de colaborar para erradicar el trabajo forzoso infantil.
- **Entrega de copia del contrato:** los patrones tendrán la obligación de entregar a los trabajadores una copia impresa del contrato colectivo, dentro de los 15 días siguientes al depósito de este documento ante el Centro Federal de Conciliación, y será acreditado con la firma de recibido del colaborador.
- **Revisión de contratos colectivos:** los contratos colectivos deben ser discutidos a los cuatro años, luego de la implementación de la reforma laboral en México.

Información clara sobre las deducciones: el recibo de pago debe entregarse al colaborador; este debe detallar las deducciones de pago, explicando los conceptos correspondientes (Consolide, 2019).