



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba IUA

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos



PROYECTO DE GRADO

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

PRESENTADO POR:

- Bagu Vargas, Marina.
- Gómez, Gimena Gabriela.
- Moyano, Anabella.

TUTOR TFG: DOLGONOS, Adrián.

CÓRDOBA 2018

INDICE

DEDICATORIAS.....	3
AGRADECIMIENTOS	6
INFORME DE ACEPTACION DEL TFG.....	7
CAPITULO I	
INTRODUCCION.....	10
PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
ORGANIGRAMA.....	13
PRE – DIAGNOSTICO.....	17
PRESENTACION DEL PROBLEMA.....	18
JUSTIFICACION DE LA INTERVENCION... ..	19
OBJETIVOS.....	20
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	22
MARCO METODOLOGICO... ..	55
CAPITULO III	
RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO.....	57
CAPITULO IV	
PROPUESTA DE MEJORA.....	75
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION.....	104
CONCLUSION... ..	105
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	108

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

DEDICATORIAS

Le dedico este trabajo en primer lugar a mi madre, ejemplo de lucha y trabajo en cada momento de mi vida, siempre brindándome todo lo necesario para poder crecer profesional y personalmente.

A mi familia, hermanas, tíos, abuelos, primos, cada uno desde su lugar me brindo apoyo y compañía incondicional.

A Emiliano, compañero de camino, quien con amor y paciencia estuvo siempre dispuesto a alentarme.

A mis amigas, quienes con sus palabras de aliento, me dieron fuerzas para seguir adelante.

A mis compañeras de Trabajo Final de grado, Anabella y Gimena, durante este proyecto aprendí un poco más a trabajar en equipo, me enseñaron que con compromiso y responsabilidad se puede llegar a la meta.

A Adrian Dolgonos, por su compromiso, preocupación y ayuda en cada instancia de este trabajo.

¡¡¡GRACIAS ETERNAS!!!

Marina Bagu Vargas.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Este trabajo tiene un significado especial para mí, es el resultado de la perseverancia a pesar de cualquier circunstancia en la vida.

Mi hija Jazmín, mi mayor logro personal, a ella dedico este proyecto que juntas construimos y recorrimos, le doy las gracias por su acompañamiento a lo largo de los años de la carrera que fue fundamental para impulsarme a seguir y jamás bajar los brazos. Esta fue mi manera de ser su ejemplo en la vida y su orgullo es mi mayor gratificación.

Gracias a mi compañero de vida Carlos Marquez, por su apoyo incondicional y emocional durante todo este tiempo, sin la familia que formamos nada hubiese sido de la misma manera.

Gracias a mi mamá y hermana que estuvieron presentes para cumplir este que era mi sueño. Para vos abuela que no pudiste llegar a ver este momento pero siempre fue tu anhelo.

Anabella y Marina, hermosas personas que la facultad me dio la oportunidad de conocer, gracias por dejarme compartir con ustedes este proyecto.

Adrián Dolgonos, ejemplo de compromiso de profesionalismo, sin su dedicación nada hubiese sido posible, gracias a él hoy podemos decir que somos Licenciadas en Recursos Humanos. ¡Gracias de corazón!

Gomez Gimena Gabriela

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Este trabajo de Tesis ha sido una bendición en todo sentido, fui aprendiendo de mis errores y crecí de diversas maneras. Es el resultado de un gran esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades que se presentan, y siempre, ¡siempre seguir... hacia adelante! Es por eso, que agradezco:

A mis Padres, ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por inculcarme valores y por esa motivación constante que me ha permitido ser la persona que hoy soy.

A mi Hermana y a mis Hermanos, por sus consejos, sus palabras de aliento que me han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero.

A mi Abuela, que siempre me decía “nietita usted tiene todas las herramientas, tiene que estudiar para ser profesional en la vida”. Se que a donde esté, ella está orgullosa de mí.

A mis Sobrinas y a mi Familia, porque de una u otra forma me acompañaron en esta gran y ansiada meta. Y a Mis Amigas y Amigos, por apoyarme cuando más los necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

A Marina y Gimena, que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio y a Adrián Dolgonos, quién nos ayudó en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de Tesis.

Gracias infinitas... ¡Y, de corazón!

Anabella Moyano



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba IUA por la formación profesional brindada durante estos años de carrera.

A nuestro Tutor de Proyecto Final de Grado, Dolgonos Adrián, que nos acompañó en este proceso tan importante en nuestras vidas, dedicando su esfuerzo, su tiempo y sus ganas en pos de lograr este objetivo tan anhelado. Destacamos su compromiso, su responsabilidad, su profesionalismo como docente y su ayuda incondicional.

Al tribunal conformado por los Docentes Barrale Susana y Beltramino Nicolás que gracias a sus sugerencias y conocimiento, nos permitieron culminar este Proyecto.

A la Empresa de Transporte, rubro de Logística por la predisposición y la información que nos brindaron para contribuir hacia la mejora y crecimiento de la organización.



Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha: Córdoba, Septiembre de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Integrantes:

Bagu Vargas Marina.

Gomez Gimena Gabriela

Moyano Anabella

Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

Dolgonos Adrián

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: BELTRAMINO, Nicolás

Vocal: BARRALE, Susana.

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Bagu Vargas Marina / Gómez Gimena Gabriela / Moyano Anabella



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Capítulo I

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por Objeto llevar a cabo un Proyecto de Intervención en una empresa de Logística y Transporte, que permita aplicar conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera.

En este estudio, la temática de interés se refiere al área de recursos humanos, trabajando específicamente en el desarrollo de un sistema integral de evaluación de desempeño, tomando como información de base, el análisis y descripción de puestos que será necesario realizar.

Si bien la empresa cuenta con tres sucursales a nivel nacional, ésta muestra estará enfocada en la sucursal Córdoba.

Se plantea la necesidad de incorporar y ajustar el proceso de evaluación de desempeño, debido a que se considera una herramienta útil de que dispone una organización para avanzar hacia sus metas estratégicas.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización, objeto de estudio en nuestro proyecto de grado, es una importante empresa de logística integral.

La empresa cuenta con 20 años de trayectoria en la prestación de servicios de gestión y transporte para automóviles “0 Km”, reconocida por la excelencia de su servicio con las más altas premiaciones de sus clientes. Para lograrlo cuenta con bases ubicadas estratégicamente para atender las exigencias de los mismos en tiempo y con la calidad exigidas por las terminales automotrices.

Cuenta, además, con personal comprometido con sus labores, dinámico, dispuesto, y profesional. Siendo éste, un capital que los directivos apoyan y toman en consideración, dándoles la importancia que se merecen.

Es una organización que presta también servicios de transporte internacional a terminales automotrices.

Esta empresa cuenta con tres sucursales ubicadas en las siguientes ciudades, con una dotación total de 380 personas: Zarate (Dotación de personal: 166 empleados), Rosario (Dotación de personal: 64 empleados) y Córdoba (Dotación de personal: 80 empleados).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

La Misión: Alcanzar la excelencia en todas las actividades, brindando un servicio profesional de Logística Integral que asegure soluciones a las necesidades del cliente, ofreciendo principios de Calidad Total y resultados a la vista. Maximizando la utilización de nuestros Recursos Humanos y Tecnológicos en función de mantener el liderazgo alcanzado.

La Visión: Ser la Empresa Líder de Servicios de Logística Integral de Transporte Automotor, manteniendo un nivel de excelencia y crecimiento continuo. Agregando valor a nuestros clientes por brindar prestaciones innovadoras, creativas como parte de nuestro desafío.

Liderar y consolidar nuestra participación en el creciente Mercado nacional e internacional.

Ser una empresa que contribuya responsablemente con la comunidad y su entorno.

3. ORGANIGRAMA

El organigrama representa la estructura formal de una organización, define autoridad, jerarquía, cadenas de mando y diferentes departamentos.

En este caso, en primer lugar, se encuentra el gerente general de la empresa, máxima autoridad de la institución, quien tiene conocimiento y poder de decisión sobre todas las sucursales (Zarate, Rosario, Córdoba).

A partir de él, se desprenden 5 gerencias diferentes:

- Gerencia Sistemas.
- Gerencia Operaciones.
- Gerencia Recursos Humanos
- Gerencia Administración.
- Gerencia Comercial.

El gerente comercial cuenta con dos gerentes a su cargo, uno con base en Córdoba y otro con base en Rosario. En este estudio, se trabajará sobre el área abarcada por gerente Córdoba. La estructura de esta base está organizada de la siguiente forma:

- Flota: constituida por un coordinador de flota con choferes de larga y corta distancia bajo su responsabilidad.
- Tráfico: área constituida por el coordinador de tráfico y auxiliar de tráfico.
- Administración y finanzas: constituida por un coordinador y auxiliar de administración.

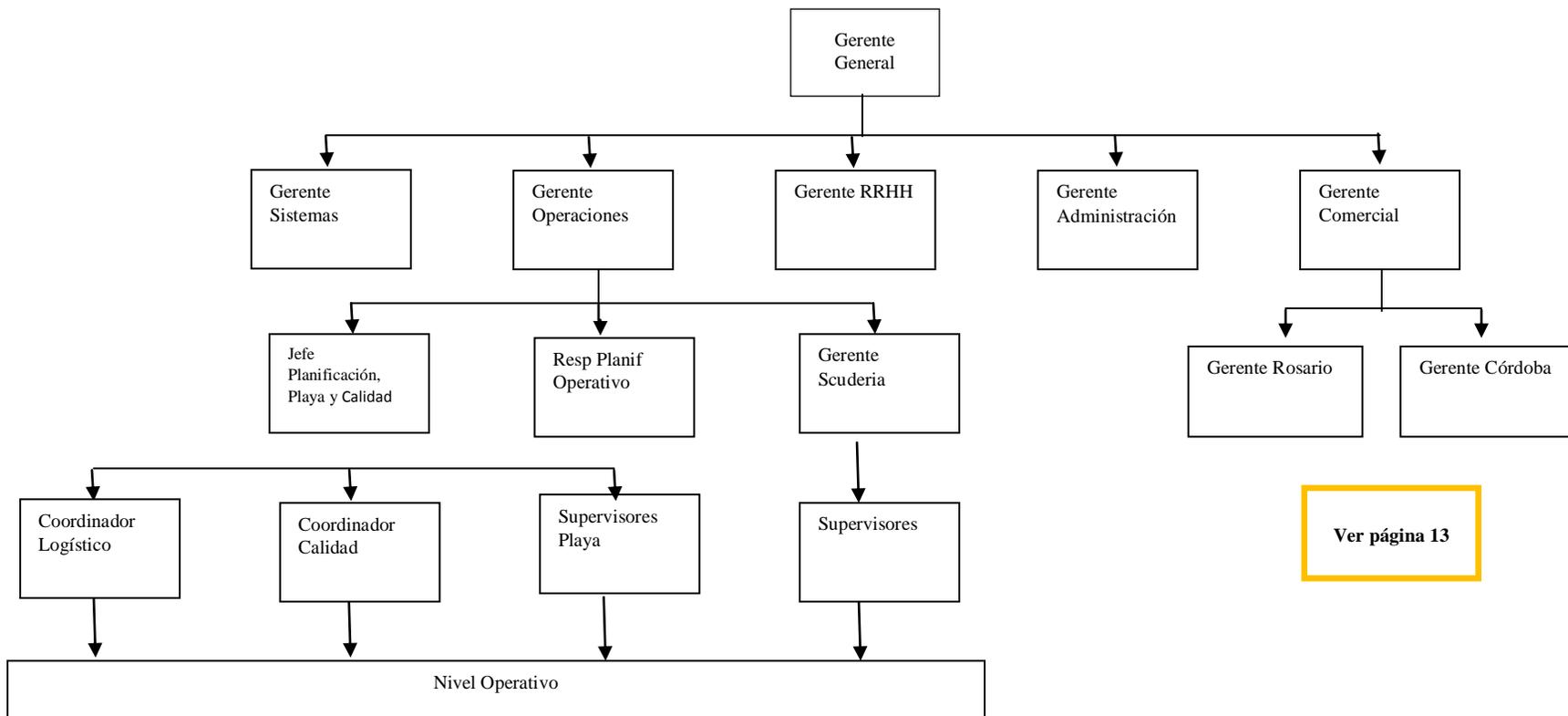
“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Recursos Humanos: área constituida por un coordinador de Recursos Humanos y un auxiliar.
- Playa: área compuesta por un coordinador, que tiene a su cargo choferes de playa y revisionista.
- Mantenimiento: área formada por un coordinador y operarios de mantenimiento.
- Staff de Higiene y Seguridad: colaborador dependiente de Gerente Córdoba.

A continuación se presenta el organigrama general de la Empresa, y posteriormente el organigrama donde estará focalizado el trabajo final de grado. Este último, debió ser reacomodado, ya que el que tenía la organización estaba desactualizado.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

3.1.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



Ver página 13

Figura 1. Organigrama General de la Empresa.
Nota: Documentación entregada por la empresa.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

3.1.2. ORGANIGRAMA SEDE CORDOBA (SUCURSAL DE APLICACIÓN)

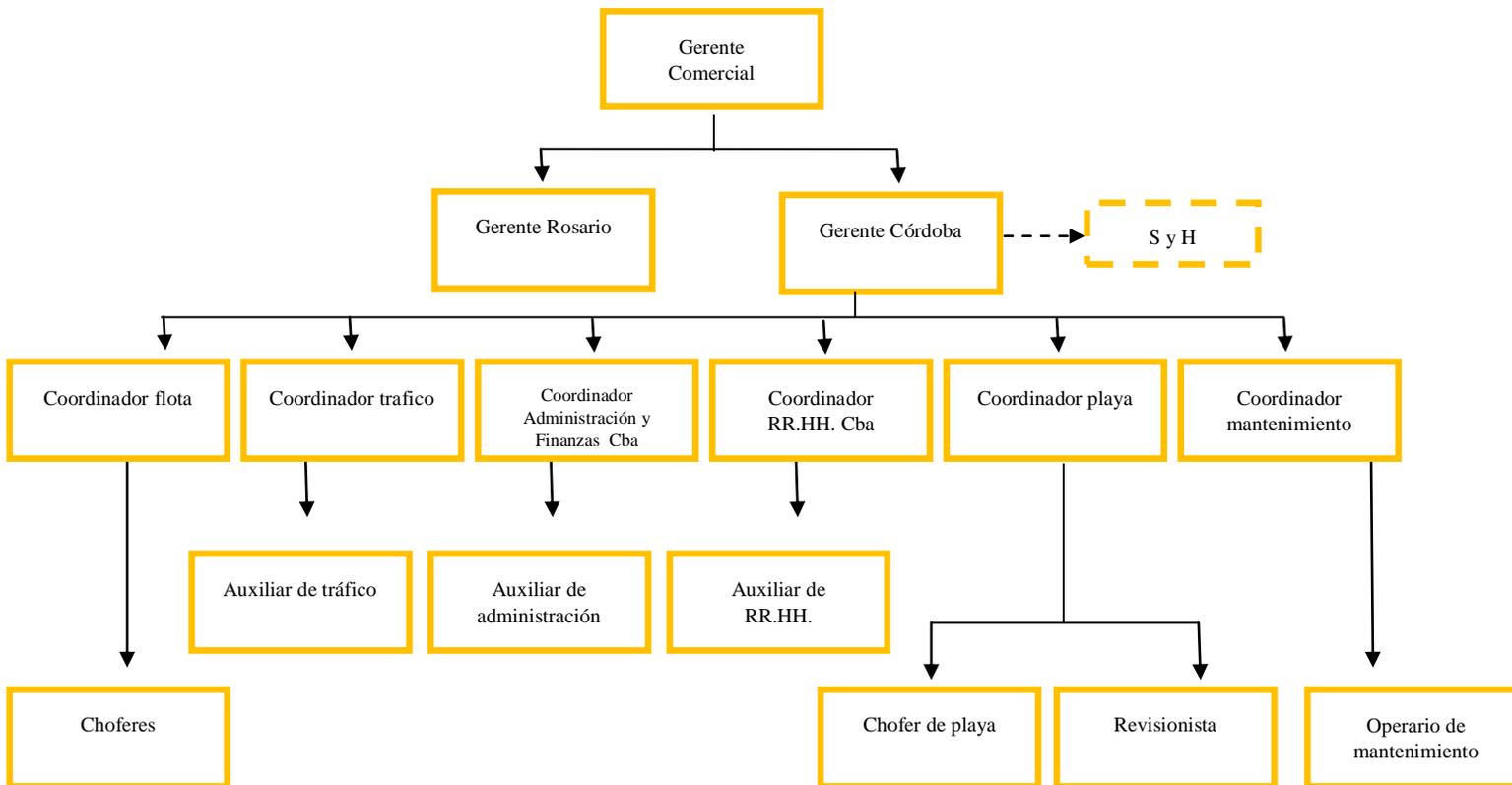


Figura 2. Organigrama de aplicación: Sede Córdoba.

Nota: Elaboración propia

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

4. PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para poder desarrollar el pre diagnóstico, se realizó previamente una intervención exploratoria, un relevamiento en la organización. La misma consistió de una entrevista abierta en la empresa con el Gerente de Recursos Humanos, la cual permitió empezar primero conociendo sobre la empresa, los servicios que ofrece, su estructura, su misión y visión, la cultura organizacional de la misma incluyendo en ella lo relacionado al uniforme, logo de la empresa, infraestructura, valores que posee. Por último, a través de la misma se empezó a indagar sobre los diferentes subsistemas de RRHH presentes en la organización, previsión, provisión, mantenimiento, capacitación y desarrollo, ambiente interno y externo, investigación y control.

Mediante preguntas abiertas, se trabajaron diversos temas de cada subsistema y así se pudo detectar aspectos en los que se visualiza poca organización, problemas que no son tenidos en cuenta, falencias en cuanto al área. Las más visibles y relevantes son:

- Falta de definición de estándares de desempeño.
- Ausencia de control del rendimiento de los empleados.
- Desactualización en la estructura organizacional.
- Falta de análisis y descripción de puestos formal.
- Ausencia de tareas relacionadas a responsabilidad social empresarial.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

5. DELIMITACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

En base a la realización del pre-diagnóstico organizacional y del relevamiento realizado en la empresa, el responsable del área de recursos Humanos manifestó tomar como prioridad la necesidad de contar con un sistema de evaluación de desempeño para poder detectar si los empleados conocen sus tareas y si están realizando bien su labor. Dicho proceso lleva a la necesidad previa de realizar una descripción formal de cada puesto de trabajo.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Se considera que esta intervención será de utilidad para observar la conducta de los empleados, como así también, verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos para su puesto. Esto posibilita crear una herramienta que permitirá medir el desempeño, reconocer el esfuerzo individual de los trabajadores, adecuando las tareas a sus capacidades y habilidades, logrando un mayor beneficio para los actuales empleados y, consecuentemente, una mejora en la estructura de la empresa.

De esta manera, se podrá favorecer a la organización y especialización en las tareas, contribuyendo a que cada empleado pueda conocer la misma y así cumplir con los estándares establecidos en tiempo y forma, haciendo uso eficaz de los recursos.

Así mismo, se puede mejorar la efectividad de los colaboradores dado que, se sabe dónde y cómo se está posicionado en relación a los objetivos y metas que se deben alcanzar.

7. OBJETIVOS

Generales: Proporcionar a la empresa un sistema de evaluación de desempeño que genere beneficios tanto para el trabajador como para la misma.

Específicos:

- Realizar entrevistas, cuestionarios y encuestas a empleados de diferentes rangos jerárquicos para el análisis de cada puesto de trabajo.
- Formular el análisis y descripción formal de los puestos.
- Realizar el diagnóstico correspondiente de la situación actual de la empresa en relación a la implementación del proceso de evaluación de desempeño.
- Desarrollar parámetros necesarios para evaluar el desempeño de cada uno de los puestos de la organización.
- Evaluar de manera conjunta con la empresa si la propuesta realizada es acorde a sus expectativas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Capítulo II

8. MARCO TEÓRICO

8.1. *Teoría general de sistemas*

Según Álvarez (2015) inicialmente, las primeras acciones que hoy encuadramos como “recursos humanos” estaban a cargo de otras áreas tradicionales como administración o contaduría. El progreso, el desarrollo político, social, tecnológico, y laboral cambió el mapa, el cuadro de situación y la realidad se empezó a complejizar. La administración del personal empezó a ocuparse no solo a lo contable, sino que también era imperioso atender otras necesidades “humanas” que también tenían un gran impacto en las ganancias. A la complejidad de administrar y hacer multiplicar el capital, se le sumo la complejidad de administrar voluntades, emociones, ideales, deseos, necesidades de justicia, de motivación, de reconocimiento, de ser escuchados y de demandar, se empezó a luchar por los derechos de los trabajadores.

Según Noya (1997), el pensamiento lógico aseguro una mirada más integral, más holística, más sistémica acerca del tratamiento de la dinámica de personas en relación a las fuerzas productivas. Así, surge la idea de buscar, a través de la teoría general de sistemas, ordenar comprensivamente la función de recursos humanos en las organizaciones y dentro de ellos en el sistema social y empresarial, buscando interrelacionar y comprender las diferentes áreas de conocimiento.

8.2. *Departamento de Recursos Humanos*

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Con este pensamiento, el área de Recursos Humanos, tiene la función de proveer elementos, herramientas, instrumentos de gestión para que las personas puedan cumplir con sus responsabilidades, objetivos, metas y de este modo asegurar resultados. Este departamento, tiene la tarea de entrenar a sus propios equipos de trabajo, lograr la adhesión de sus clientes internos para dar soporte, asistencia, acompañamiento a los líderes a cargo de gestionar el desempeño.

Según Álvarez (2015), esta área es la encargada de establecer una nueva forma de cómo generar la necesidad de cambio en líderes acerca de las ventajas, beneficios de una eficiente Gestión del desempeño. Para ello, se necesita el total apoyo de la alta gerencia, es necesario empezar a considerar que hay que asociar el capital económico y humano, que no todo se basa en términos productivos, y que para poder evaluar el desempeño se necesita una visión global de la organización.

En este abordaje sistémico, la forma en que las personas se entrenaban tenía relación directa con la productividad y el entendimiento del para qué los empleados hacían lo que hacían; a su vez la justicia y la equidad salarial comenzaban a tener protagonismo de la mano de la motivación que llevaba a los empleados a trabajar y sentirse conforme con el lugar que ocupa.

De esta forma, el departamento de recursos humanos cuenta con diferentes subsistemas funcionales entre ellos, subsistema de previsión, subsistema de provisión, subsistema de mantenimiento, subsistema de capacitación y desarrollo, subsistema de ambiente interno y externo y subsistema de investigación y control de recursos humanos. Cada uno de ellos realizan tareas que se interrelacionan entre si y que contribuyen al desarrollo de los demás subsistemas,

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

funcionan como una red, como un campo de fuerza que mantiene a todos los elementos conectados entre sí y funcionando.

8.3. Enfoque: sistema de previsión, procedimiento e implementación

Según Hidalgo (2011), este trabajo se enfocará en el sistema de previsión, el cual comprende todos los procesos que debemos hacer bien y oportunamente para que la organización pueda luego seleccionar las personas para el lugar que se corresponda con su perfil e insertarlas en tiempo oportuno, capacitarlas, desarrollar su potencial, en algunos casos planificar su carrera, evaluar sus resultados y realimentar el sistema. Atender las necesidades de recursos humanos que tienen las organizaciones, es decir los requerimientos de factor trabajo tiene cierta complejidad, requiere llevar adelante diferentes procesos como el análisis y la descripción de puestos, el diseño o rediseño de ellos, la formulación de planes, la búsqueda de potenciales proveedores del factor trabajo, el modo de contratación, etc.

Se comienza repasando y dejando en claro el concepto de puesto de trabajo, el mismo consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados, es una posición que implica obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

La descripción de los puestos de trabajo es una manera de organizar que debe hacer cada persona en su labor y que el mismo sea eficaz en la tarea que realiza. Se basa en la identificación y el registro escrito de la información relativa al objetivo, el contenido y los requerimientos de un puesto. La misma siempre habla de la posición y nunca de quien la ocupa. En otras palabras, es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeñan el ocupante de este.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Según Susana Barrionuevo y Carlos Norry (2007), es un proceso sistemático de recopilación, organización y evaluación de información sobre los puestos de una organización, sus deberes, tareas o actividades para tomar decisiones relativas al trabajo. El propósito final consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

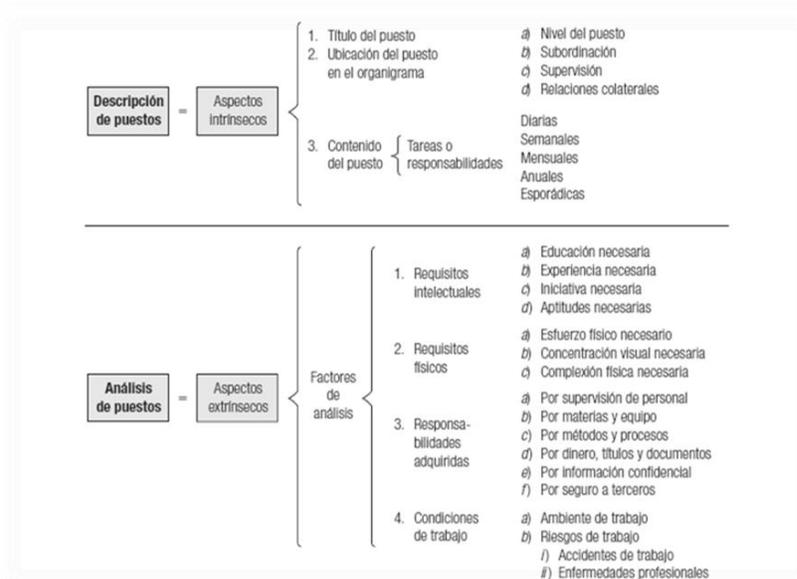


Figura 3. Contenido de la descripción y del análisis de cargos. Administración de recursos humanos, Chiavenato. Pág. 333.

Según Hidalgo (2011) el análisis y la descripción de los puestos, como proceso, es muy valioso para los empleados debido a que puede ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

y recordarles los resultados que se espera que logren, es decir permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. También es importante para la empresa ya que reduce al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos de puesto estableciendo los mismos con orden y precisión, como así también permite emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción no se realizan del modo requerido.

Entre las aplicaciones de esta herramienta, es válida para hacer reclutamiento y selección, ya que me permite conocer los perfiles que se necesitan y así realizar el proceso; también es útil para analizar y reconstruir el organigrama cuando sea necesario ya que identifica la estructura organizacional de manera clara y definida, evitando superposiciones entre distintos cargos y determinando las relaciones funcionales y jerárquicas, es una herramienta imprescindible al momento de realizar la evaluación de desempeño, como así también para diseñar los planes de incentivos y compensaciones, etc.

Según Hidalgo (2011) antes de iniciar su implementación, el proceso de elaboración de las descripciones requiere el apoyo de directores, gerentes y jefes. Para ello, debe garantizarse una comunicación clara, oportuna y que enfatice las ventajas para todos los involucrados, de lo contrario se convertirá en un artefacto de gestión inservible y costosa. Se requieren cuatro instancias de comunicación: en primer lugar, es la gerencia general quien indica el inicio del programa y establece el alcance del mismo, luego se lo debe comunicar RR. HH. y a la gerencia

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

media buscando ser precisos, breves y contundentes; después se debe informar al personal explicando con detalles el procedimiento, y por último, las entrevistas a los implicados.

Según Bohlander et al (2007) dentro del procedimiento, tenemos la tarea de registrar por escrito en un documento que contiene la siguiente información:

- Nombre del puesto de trabajo: haciendo referencia a la naturaleza del mismo de forma objetiva, debe ser lo más claro posible.
- Departamento/ servicio/ sección: situarlo orgánicamente al puesto en el esquema organizativo de la empresa.
- Lugar de trabajo: ubicación física y las posibilidades de movilidad o desplazamiento.
- Propósito principal: se refiere a los objetivos o finalidades del puesto en relación al departamento al que pertenece, debe expresar en forma sintética el motivo o el objetivo por el cual existe el puesto.
- Tareas/funciones: actividad que se desarrolla la cual forma parte de una obligación o responsabilidad, es el contenido del puesto.
- Responsabilidades: Consideran las responsabilidades, que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados (frecuencia y grado), del material, de las herramientas o equipo que utiliza, sobre la jornada de trabajo, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Relaciones: tipo y frecuencia de las mismas que debe tener el trabajador en la empresa.
- Requisitos físicos del puesto: relacionados al entorno, la carga psicológica, la postura. Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.
- Condiciones económicas del puesto: tipo de jornada, sueldo y beneficios, obra social, horarios, vacaciones.
- Condiciones sociales del puesto: entorno del grupo social donde se insertara el nuevo trabajador. Comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.
- Perspectiva del puesto de trabajo: oportunidades de promoción o ascensos, carrera profesional, sistema de traslados.
- Formación y conocimiento requeridos para el puesto: de tipo académica, experiencia profesional, cursos si se necesitaran.
- Competencias: actitudes, conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas.
- Aptitudes sociales: capacidades personales, actitudes y comportamientos.

8.4. Factores de análisis

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Chiavenato Idalberto (2007) “cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permite estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos”. (p.228)

Chiavenato Idalberto (2007) “constituye verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiara también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no solo los factores de análisis que se consideren. (p.229)

Según Werther y Davis (2008), hay tres aspectos interrelacionados: la información que se deriva del análisis de puestos, los sistemas de información de recursos humanos y el diseño de puestos.

- La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través del análisis de puestos. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye la mayor parte de las actividades de recursos humanos. Es decir, el responsable en recursos humanos debe: compensar de manera equitativa a los empleados, ubicar al personal en puestos adecuados, determinar niveles realistas de desempeño, crear planes de capacitación y desarrollo, identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.
- El analista se debe familiarizar a fondo con el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos y los productos de la organización (objetos y servicios). El analista identifica los

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

puestos que es necesario analizar (identificar los distintos puestos que existen en la organización), elabora un cuestionario para el análisis del puesto (garantizando que la información sea consistente y homogénea) y obtiene información para el análisis de puesto (pueden ser entrevistas, grupos de expertos, cuestionarios por correos, bitácora de empleados, observación).

- La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización, determinará el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. Hay que tener en cuenta que la forma en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores está influida por las características de su puesto. El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales.

El cuestionario de análisis de puesto incluye también un espacio para informar a la persona que lo utilice respecto a los niveles de desempeño que se emplean para evaluar cómo está alcanzando sus objetivos el empleado. Los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor.

Según Bohlander et al (2007) es necesario contar con la descripción, ya que sus requerimientos nos brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza, estos criterios deben ser específicos y relacionados con el puesto de trabajo. Algunos de los objetivos de esta evaluación son dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor, proporcionar al mismo los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado, brindar un formato que permita al

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño y aportar una base para las recomendaciones salariales.

8.5. Evaluación de desempeño

Chiavenato Idalberto (2007) “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”. (p.243)

Según Chiavenato (2007) es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencias que le exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

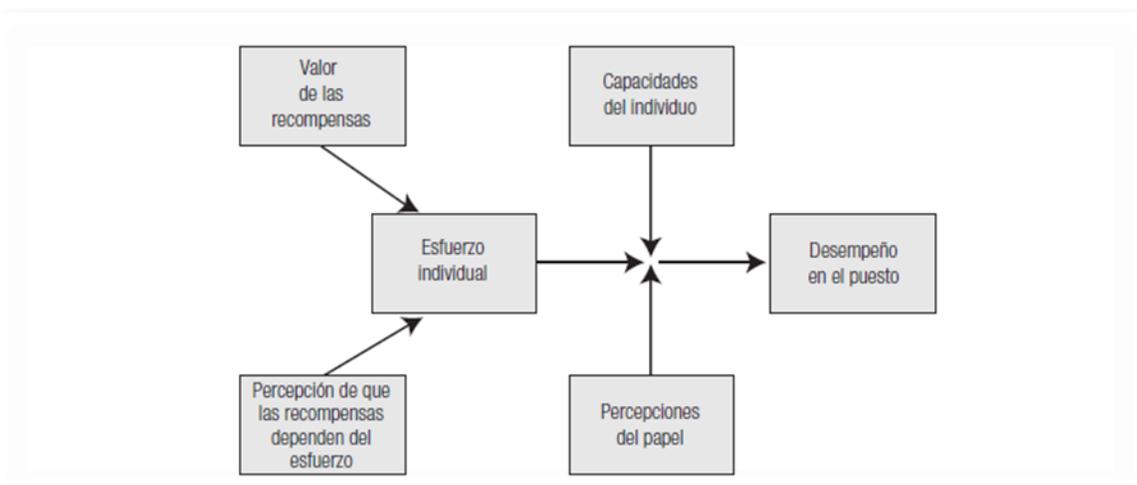


Figura 4. Factores que afectan al desempeño en el puesto. Administración de recursos humanos, Chiavenato. Pág. 356.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Habitualmente hay quienes creen que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si aumentar el salario o no, o a quien despedir, en muchos casos puede ser cierto, pero su significado es mucho más rico y tiene otras implicaciones. Son útiles y necesarias en el momento de realizar promociones y tomar decisiones en cuanto a la remuneración, como así también, realizar una retroalimentación del empleado, para saber cómo está realizando su tarea.

8.6. *¿Porque evaluar el desempeño?*

Según Alles (2002) el análisis del desempeño o la gestión de una persona es una herramienta para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. También, pueden ayudar a detectar necesidades de capacitación, descubrir personas claves en la organización, pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, ver inquietudes de los evaluados, motivar a los trabajadores a través de la comunicación de su desempeño y la inclusión en los objetivos organizacionales, etc. Igualmente, importante resulta identificar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Según Werther et al. (2008) los usos más destacados que tiene la evaluación de desempeño son:

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Mejora el desempeño: mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

8.7. La gestión del desempeño desde la teoría de los sistemas.

Según Álvarez (2015), la gestión del desempeño surge como centro, como motor que circunda al resto de los subsistemas, es el eslabón final de la cadena; poner el acento en el concepto de resultados resulta vital para el management del negocio como así también para poder analizar qué debe hacer Recursos Humanos a ese management. Si consideramos que nuestras acciones están planificadas, organizadas con la mayor prolijidad, bien formuladas, con los instrumentos necesarios para hacerlas pero no establecemos cursos de acción orientados a resultados, caemos en un trabajo sin efectividad, sin sentido.

El desempeño es sumamente importante, porque es el input que alimenta todo proceso de toma de decisiones, y los resultados son el output que retroalimenta el sistema de management.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.



Figura 5. Relación de los subsistemas de Recursos Humanos. Gestión del Desempeño, Álvarez, pág. 133.

Según Álvarez (2015), vincular la herramienta de Desempeño con el proceso de Comunicaciones Internas es la forma de conectar desempeño con todos los subprocesos de Recursos Humanos; el éxito en la adhesión, apoyo y seguimiento de toda herramienta de gestión, se basa en la capacidad que tenga la organización de darle significado al trabajo que se va a realizar, de explicar las razones, ventajas, beneficios y oportunidades que puede permitir siempre teniendo en cuenta que estos procesos generan expectativas de todo tipo con solo anunciarse.

Según Álvarez (2015), la equilibrada fórmula de ser exitosos en elegir los medios de comunicación acertados, junto con una estrategia bien diseñada y ejecutada, son el respaldo para que una herramienta de Gestión de Desempeño vaya adhiriéndose a la cultura de la organización.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Gestionar el desempeño es anticipar la aparición de un desempeño deseado, es elegir, programar la aparición de conductas y resultados anhelados, es una serie de subprocesos que no solo busquen evaluar si hizo mal o no la tarea sino que requiere:

- Determinar que se necesita para conseguir el proyecto de negocio para un lapso determinado.
- Diagnosticar la situación en la que se encuentra la persona teniendo en cuenta lo que le estamos demandando.
- Revisar la descripción o perfil de puesto.
- Redactar un objetivo y comunicarlo a quien corresponda.
- Mantener un diálogo constante con el colaborador.
- Establecer seguimiento y mediciones parciales.
- Determinar cuáles fueron los resultados obtenidos y las consecuencias que ellos conllevan.

8.7. Evolución de la gestión del desempeño, “Hard” y “Soft”.

Según Álvarez (2015), los primeros intentos de gestión, estuvieron relacionados con la organización de las fuerzas del trabajo. Fayol, Taylor y otros, comenzaron con un management científico donde se medían tiempos, cantidad de personas en relación al tiempo, cantidad de producción; estos esfuerzos estaban orientados a evaluar la parte hard del puesto, lo técnico y aptitudinal como cumplir procesos, normas, etc.

Paulatinamente, se comenzó a necesitar una mejora en la cantidad y calidad del trabajo y de las relaciones internas, ya que la ambición del hombre termino causando mayor cantidad de

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

horas de trabajo, malas condiciones laborales, jornadas extensas. A causa de ello, el enfoque se trasladó a la medición de aspectos “soft” del puesto, referido a lo personal, actitudinal, como responsabilidad, compromiso, comunicación, liderazgo, motivación, intención, habilidades, predisposición etc.

Cuando utilizamos la descripción de puestos y ordenamos la información inserta en la misma, podemos distribuirla en dos columnas, lo hard y lo soft. Lo soft en Recursos Humanos, vendría a ser lo que llamamos “competencias laborales”, algo difícil de medir y cuantificar. Al realizar un trabajo o una tarea, siempre nos podemos encontrar con dos cosas, por un lado la productividad, el tiempo que lleva realizarla y por el otro la energía de la persona para realizarlo, su predisposición, su actitud. Es decir, que la problemática radica en que para poder medir el desempeño no podemos enfocarnos solo en indicadores precisos sino también tenemos que tener en cuenta los factores propios del ser humano.

No podría permitirse que un colaborador solo muestre buen desempeño en lo técnico y poco en las competencias o viceversa, ya que ambas partes constituyen un perfil de puesto que asegure que el desempeño sea obtenido parejamente.

8.8. La cultura organizacional y su relación con la evaluación del desempeño.

Según Álvarez (2015), la cultura es el factor aglutinador que permite que los integrantes de una comunidad materialicen hechos, realidades, que dan personalidad, identidad y sustento a la vida que los circunda. El escenario laboral no puede escindirse de los aspectos sociales y culturales de la comunidad de la cual los líderes provienen y forman parte; ellos son los que

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

recrean en la organización una serie de hábitos, rutinas similares a la forma en que cada líder vive su vida y genera cultura.

Todos sabemos que la cultura de la organización acelera o frena procesos de cambio, crecimiento y/o expansión del negocio, buen o mal clima laboral; además sabemos que el factor humano es decisivo y no siempre las decisiones, proyectos y agendas se realizan enfocándose en este. Las personas no llevan a cabo nada que no tenga sentido dentro del marco común establecido en la cultura, por ello todo proceso organizacional debe realizarse en base a ella.

Pensando de este modo, las personas son las generadoras y forjadoras de un destino determinado para la organización, ya que independientemente del lugar físico en donde se encuentre la organización, su superficie, sus instalaciones, siempre el factor humano va a ser el que determine el camino a seguir.

Tenemos cuatro factores de producción de bienes y servicios, ellos son trabajo, capital, tierra, y organización. En este aspecto, el empleado es ante todo un ser humano, un individuo que a través de su aporte y labor, materializa resultados mediante la tierra y el capital de acuerdo a la organización dictada por la empresa. Estos factores deben estar en correcta armonía, equilibrio, para que la organización goce de salud y bienestar. Dependiendo del orden de prioridades entre estos factores, será el impacto que recibirán las personas que integren una organización.

8.9. Función del líder en la evaluación.

Según Álvarez (2015), siempre que un líder quiera llevar a cabo un objetivo, meta, proyecto o misión, va a requerir una manera especial para realizarlo, tendrá determinado que

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

quiere, y se van a necesitar ciertas competencias de parte del personal. El problema surge que a veces estas competencias no son fáciles de medir, y eso provoca que no puedan mejorarse.

Es el líder quien se encarga de desarrollar a sus colaboradores, de ayudar a que cada trabajador pueda observar y observarse, de brindarles herramientas para poder darse cuenta que en el escenario laboral hay cuestiones personales a las que no se le puede dar toda la responsabilidad pero que si influyen en el trabajo y que se pueden mejorar. El empleado en pos de la obtención de logros laborales y en el protagonismo de construir una realidad a través de su propio esfuerzo, es donde hallará su motivación laboral.

Según Álvarez (2015), si necesitamos que nuestro trabajador mejore, tenemos que poder medir en qué estado se encuentra en relación a una competencia deseada, para luego decidir que le falta y establecer un plan de mejora. Para llevar a cabo esta evaluación, debemos hacer foco en los resultados brindándoles tareas específicas, y objetivos perfectamente formulados que cumplir junto a la redacción de una conducta observable que pueda lograr el empleado. Este procedimiento se basa en unir el desempeño hard (objetivo) con el soft (competencia) y lograr así un resultado final.

Las situaciones de éxito no son posibles de lograr sin esfuerzo; para lograr un cumplido se requiere de orden, disciplina, y mucho trabajo. Este éxito se manifiesta generalmente en términos numéricos, pero junto a ese factor, se encuentra implícita la colaboración y el esfuerzo del factor humano. De igual manera que existen hábitos, ritos, rutinas para medir el management del capital económico, debería haber prácticas estandarizadas sobre la labor que debe realizarse

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

con las personas de una organización. Estas prácticas deberían ser integradas, es decir ser una serie de acciones sistémicas entre sí con previsibilidad, sustentabilidad, disciplina y orden.

Los managers observan con desconfianza y con poca capacidad de adhesión a las herramientas de desempeño en sus empresas; en este contexto, es necesario unificar los códigos, el lenguaje, los formatos de la realidad económica con los mismos criterios que medimos el desempeño de los trabajadores.

Según Álvarez (2015), cada trabajador necesita métodos para producir los bienes pero además debemos enseñarle como trabajar en forma individual o colectiva, como resolver conflictos, como lograr armonía en su trabajo, como desenvolverse con el resto de sus compañeros, etc.

Las consecuencias del proceso de entrenamiento y desarrollo del pensamiento, impactan directamente en el ámbito laboral. Cuando altos y medianos mandos deben razonar la realidad y tomar decisiones al respecto, su mirada esta fraccionada, su modo de mirar se relaciona con su modo de pensar y este último esta automatizado. Esto provoca que la tarea de relacionar, de sintetizar, de obtener miradas globales e integradoras, sea la carencia del management actual. De este modo, la manera en que fueron formados los lideres, impacta en el desempeño de los empleados.

Según Álvarez (2015), algunas consideraciones a tener en cuenta para mejorar el desempeño del líder y su equipo es empezar por mantener un orden en su trabajo. Es siempre necesario documentar, registrar y dejar constancia de lo que hacemos y como lo hacemos buscando que se realice de forma periódica la actualización de todos esos datos. Estos registros

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

nos van a servir siempre para poder determinar el avance o retroceso que tenga el trabajador en su labor diaria, ver si pudo mejorar algunos aspectos como así también para establecer el crecimiento general. Esta es una tarea que exige una extrema disciplina y constancia el poder realizarla, lo que provoca que a veces caigamos en el vacío de no poder cumplirla.

8.10. *Instrumentos de gestión y organización de la evaluación de desempeño.*

Según Álvarez (2015), la realidad en la organización toma forma a través de los documentos que se pueden observar, de acuerdo a como se entrelacen y relacionen los datos, nos brindan herramientas para poder crear instrumentos a partir de ellos. Para registrar el desempeño del personal, es necesario no solo contar con una estrategia y política de RRHH con enfoque sistémico, sino también contar con instrumentos de gestión que aseguren materializar, encauzar y traducir los beneficios de una estrategia en algo concreto y operativo. En el diseño, debemos seguir un cierto orden:

- Primera sección: identificar al trabajador y su líder.
- Segunda sección: se debe dejar en claro el objetivo para el cual el puesto es creado.
 - Listado de tareas o funciones de la descripción del puesto.
 - Descripción de la fórmula matemática y de los indicadores para medir el cumplimiento de cada tarea o función.
 - Listado de competencias inherentes al puesto.
 - Fecha de creación de la descripción del puesto, revisiones y fecha de la última revisión.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Tercera sección: dejamos representado el/los objetivo/s que el líder decide comunicar a su trabajador, teniendo presente lo exigido por el puesto y el desempeño histórico observado.
 - Numero, descripción e indicador del objetivo.
 - Competencias que aplican al objetivo elegido.
 - Descripción de la conducta observable asociada al desarrollo de las competencias elegidas.
 - Indicador mediante el cual se observara el cumplimiento de la conducta observable.
- Cuarta sección: se establece el plan de ayuda que ofrecerá el líder al colaborador, para poder cumplir el objetivo. En esta sección el líder establece su colaboración al trabajador y el trabajador se compromete a cumplir su meta.
- Quinta sección: se registra en términos numéricos el producto de la segunda hasta la cuarta sección.
 - Nota representando el desempeño de todas las tareas del puesto.
 - Nota de cada objetivo que se planteo en la gestión de desempeño.
 - Nota de cada conducta observable asociada a cada objetivo.
 - Nota final promedio de los objetivos con sus correspondientes conductas observables.

8.11. *Resultado y desempeño.*

Según Álvarez (2015), resultado y desempeño son sinónimos, forman una unidad, uno hace mención al aspecto hard del hecho, el otro a su aspecto soft. Uno se visualiza a través de un indicador, percibiéndolo de forma directa (tangible), el otro se demuestra a través de un

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

protagonista que llevó acciones para transformar la realidad en forma indirecta, intangible. Los líderes son los responsables de establecer los medios para asegurar la materialización de resultados, ellos deben guiar, acompañar al trabajador para que sepa que tiene que hacer.

Cada organización, de acuerdo a su madurez, objetivos, visión, misión y valores, diseñará la estructura de indicadores de Gestión de Desempeño que mejor se adapte a su realidad. Siempre hay tres momentos en la animación de la herramienta, el primero es el inicio del proceso, la primera reunión entre líder y colaborador; el segundo, consiste en todas las revisiones parciales de cumplimiento de objetivos; y el tercero cuando finaliza el periodo de evaluación y se generan los resultados.

Según Werther et al. (2008), por norma general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos buscando dar uniformidad en el diseño y en la práctica. Además, es importante tener en cuenta, que si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, son prácticos y confiables, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

8.12. *Métodos de evaluación de desempeño tradicionales.*

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas, condujo a soluciones que se transformaron en métodos tradicionales de desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas construye su propio sistema sujetándose a determinados objetivos y a ciertas características del personal implicado. Tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió, y por ende, puede ser medido; el problema es que al haber pasado, ya no tiene posibilidad de cambio.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Método de evaluación de desempeño mediante escala grafica.

Según Chiavenato (2007), es el método de evaluación más empleado, divulgado y simple, ya que permite una visión integral y resumida de los factores a evaluar. Lo negativo, es que requiere tener sumo cuidado para neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, no brinda flexibilidad, y tiende a caer en rutinas y estandarizar resultados.

Este método mide el desempeño de las personas utilizando factores definidos y graduados. Consiste en un cuestionario de doble entrada, donde por un lado se representan los factores de evaluación de desempeño, y por el otro, los grados de variación de esos factores. Estos últimos, se eligen previamente a que se definan las cualidades que se evaluarán de acuerdo a la persona o puesto.

Existen 3 tipos de estas evaluaciones: escalas graficas continuas; escalas graficas semicontinuas y escalas graficas discontinuas.

- Método de selección forzada.

Según Chiavenato (2007), consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de la elección de una frase en un bloque de dos o más, seleccionando la que mejor describe el desempeño de cada empleado. Cada bloque está compuesto por dos frases positivas y dos negativas, o ambas positivas seleccionados por un procedimiento estadístico, que permite comprobar si se ajustan a los criterios de aplicabilidad y discriminación.

Este método fue creado para eliminar los efectos de halo, subjetividad y proporcionar resultados confiables. El inconveniente es que su elaboración es compleja, cuidadosa y solo ofrece resultados globales sin brindar información sobre capacitación o potencial de desarrollo.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Método de investigación de campo.

Según Chiavenato (2007), este método consiste en que el supervisor hace la evaluación de desempeño pero con la asesoría de un staff, buscando con ello registrar las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño. El especialista aplica: evaluación inicial, análisis complementario, planeación, y seguimiento o comprobación del desempeño del trabajador.

Las desventajas de este método, son el elevado costo y la lentitud del proceso. Por otro lado, nos brinda ciertas ventajas como la asesoría de alto nivel, una evaluación más objetiva y profunda, permite remover obstáculos y además está ligado a la capacitación y plan de carrera.

- Métodos de evaluación comparativa.

Según Werther et al. (2008), tienen la particularidad de basarse en la comparación del desempeño del empleado con el de sus compañeros de trabajo, evaluación llevada a cabo generalmente por el supervisor. Este tipo de evaluación es útil para tomar decisiones sobre incrementos de sueldos, promociones, distinciones, ya que poseen bastante objetividad, aunque es poco eficiente, pudiendo provocar competencia entre los trabajadores.

Existen diferentes tipos de evaluación comparativa: método de establecimiento de categorías, distribución forzosa, método de distribución de puntos, y por último, método de comparaciones pareadas.

- Evaluación por sistema de puntos.

Según Hidalgo (2011), el principal propósito de la evaluación es construir un sistema de categorías para la gestión de los puestos y tareas, de acuerdo con criterios elegidos, explícitos y

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

comunes para todas las posiciones. El sistema consiste en otorgar un puntaje a cada puesto, el cual se descompondrá en factores y grados para que la evaluación sea más simple.

Es importante que tengamos siempre presente la cantidad de puestos a evaluar, que todo el proceso sea comprensible, preciso, fácil de entender y aceptado por el personal.

Para poder llevar a cabo este enfoque se requiere seguir ciertos pasos:

-Definir el alcance: determinar que puestos vamos a evaluar y segmentar los mismos, teniendo en cuenta hacia donde está enfocado cada uno y que nivel de jerarquía ocupa.

-Seleccionar y definir factores: consiste en descomponer el puesto en factores para así poder medirlo y evaluarlo, determinar cuáles son sus características esenciales. Generalmente se utilizan de 8 a 12 factores con el propósito de que no sea ni tan detallista ni tan extensivo.

Además, hay que tener siempre presente el realizar una definición de los factores que sea unívoca para toda persona que la lea.

-Ponderar los factores: atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de puestos de trabajo.

-Seleccionar y definir grados: el grado es la profundidad con la que puede manifestarse un mismo factor en distintas posiciones. La unidad en la que se mide cada grado depende de cada factor, lo ideal es construir una escala precisa que sea común a todos los factores y puestos.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior, es decir el primero coincidirá con los puestos que menor importancia tienen y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

-Puntuar los grados: cada grado de cada factor se valora en puntos de acuerdo con un criterio de progresión uniforme para todo el proceso. Para ello se elabora un cuadro de doble entrada con varias columnas; en la primera columna está ubicado el factor, en la segunda la ponderación de ese factor, y en la tercera los grados.

-Evaluar los puestos: este paso del proceso consiste en hallar una analogía entre cada una de las descripciones de puestos y la evaluación propiamente dicha. Una vez que ya hemos definido factores y sus grados en los pasos anteriores, es posible calcular los puntajes y medir las distancias y diferencias de los puestos.

-Construir una escala de puntos: es la construcción de la representación gráfica de los puestos de la compañía, para que de esta manera sea posible definir clara y explícitamente cada nivel y categoría.

Con respecto a las ventajas que presenta este método, es que el proceso es de sencilla y clara aplicación, reduce al mínimo la influencia subjetiva del puesto, y es aceptado generalmente por los empleados cuando es bien explicado y descrito. Como principales desventajas, se menciona que la selección y definición de los factores no resulta fácil, se requiere una capacitación cuidadosa de todas las personas involucradas, y la evaluación en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

- Escalas de calificación conductual.

Según Werther et al. (2008), utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducir la distorsión y la subjetividad al mínimo.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Método de registro de acontecimientos notables.

Según Werther et al. (2008), requiere que el evaluador lleve un documento de registro, donde consigne las acciones más destacadas del evaluado durante el periodo en que las realiza (acontecimientos recientes). Es importante la precisión en los registros y brinda retroalimentación al empleado.

8.13. *Métodos de evaluación de desempeño en base al futuro.*

La era de la información, tecnología y globalización han provocado dinamismo, cambio y competitividad. Las empresas debieron re-enfocar la rentabilidad, buscando la excelencia a través inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados. A partir de este enfoque, se torno necesario dejar de pensar en el pasado, y comenzar a evaluar el desempeño en forma adecuada, y ver si los objetivos se cumplen de la manera correcta. Hay diferentes técnicas básicas de acuerdo a las diferentes necesidades.

- Administración por objetivos.

Según Werther et al. (2008), es una técnica que consiste en establecer objetivos desde la alta gerencia hacia los niveles inferiores de la organización. Estos objetivos se establecen por mutuo acuerdo y deben ser mensurables y alcanzables. Permite al empleado una mayor motivación, medir su progreso y además realizar ajustes periódicos sobre la marcha.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

El proceso de APO consiste en: definición de los objetivos de la organización, luego por departamentos y empleados, planeación y jerarquización de actividades para alcanzar dichos objetivos, evaluación periódica y toma de decisiones.

- Autoevaluaciones.

Según Werther et al. (2008), Es muy útil para alentar el desarrollo individual, permite la participación del empleado y su dedicación en el proceso de mejoramiento. A veces pueden realizarse sobre ciertas áreas que se buscan mejorar o para determinar ciertos objetivos personales a futuro. Permite conocer cuales son las necesidades y las carencias personales, puntos fuertes y débiles, para saber que es necesario mejorar.

- Centros de evaluación.

Según Werther et al. (2008), generalmente se envía a los empleados de grupos gerenciales intermedio, a centros especializados, donde son evaluados de múltiples formas y con múltiples evaluadores, buscando estandarizar la evaluación. Se suelen someter a ejercicios de toma de decisiones, de situaciones reales de trabajo, se analizan antecedentes personales, juegos de negocios, etc.

Las desventajas de este enfoque es que requiere tiempo, dinero, una instalación especializada, evaluadores de altos nivel, etc. Pero lo positivo es que puede ser útil en procesos de desarrollo gerencial o decisiones de ubicación.

- Evaluaciones psicológicas.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Según Werther et al. (2008), consisten en evaluaciones potenciales del individuo, a través de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, charlas con supervisores, evaluación de características intelectuales, emocionales, de motivación, etc.

Generalmente, son procesos lentos costosos que si bien permiten tomar decisiones de ubicación, desarrollo y carrera profesional, solo se reserva para gerentes jóvenes con posibilidades de ascenso.

- Evaluación 360°

Alles, Martha Alicia (2005) establece que “consiste en un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes” (p. 145).

Según Alles (2005), la evaluación jefe-empleado pueden ser incompletas, mientras que si se utilizan fuentes múltiples se puede proveer un marco más completo, rico y relevante en el desempeño de una persona.

El camino es el siguiente: definir las competencias, diseño de la herramienta, elección de las personas, lanzamiento del proceso, relevamiento y procedimiento de los datos, comunicación a los interesados, informes.

8.14. *El rol de RRHH en la Evaluación de Desempeño*

El especialista de Recursos Humanos ayuda a obtener mejoramiento del desempeño y la de las contribuciones del recurso humano a la organización.

Principales actividades que ejerce en un sistema de Evaluación de desempeño, según

Alles, Martha Alicia (2005):

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- “Es un asesor (staff) que tiene una tarea técnica a su cargo.
- Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña, y conduce la relación con el consultor proveedor.
- Coordina la relación con el consultor externo en el caso de las evaluaciones de 360° (o de 180°).
- Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores.
- Vela por la objetividad del sistema.
- Administra la herramienta.
- Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe (mentoring), y los distintos evaluadores participantes de una evaluación de 360° (o de 180°).” (p.58).

8.15. *Propósitos de la Evaluación de Desempeño.*

Según Bohlander et al (2007) muchos piensan que la evaluación de desempeño es un instrumento que sirve solo para evaluar si la persona hizo un buen trabajo o no, pero en realidad es más que eso. Es un instrumento versátil a disposición de los gerentes que tiene más propósitos y beneficios tanto para la organización que como para el empleado.

Entre los beneficios y objetivos se encuentran:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas.
- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Dar la información suficiente que le permita al supervisor recomendar algún tipo de capacitación o programa para mejorar el desempeño del empleado.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre los propósitos de la evaluación de desempeño tenemos los propósitos administrativos y los de desarrollo.

- Propósitos Administrativos: Administración Salarial, Documentación de las decisiones de personal, Determinación de la promoción, Decisión de retener o despedir, Determinar transferencias y asignaciones, Planeación de personal, Cumplir con los requerimientos legales, Identificación del desempeño deficiente, Apoyo para la identificación de metas, Evaluación del alcance de metas, Refuerzo de la estructura de autoridad.
- Propósitos de Desarrollo: Retroalimentación del desempeño, Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona, Reconocimiento del desempeño del personal, Identificación de necesidades de capacitación de las personas, Determinar las necesidades de capacitación organizacional, Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.

8.16. *Problemas por los que puede fracasar un sistema de Evaluación de Desempeño.*

Según Bohlander et al (2007) la falta de apoyo de la alta dirección es una de las principales causas por la cual un sistema de evaluación de desempeño puede no funcionar. Sin el apoyo de la misma, el sistema no tendrá éxito, ni siquiera el programa mejor diseñado funciona en un entorno en que los superiores no animan a los evaluadores a tomar el programa en serio.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Para neutralizar este problema, la alta dirección deberá anunciar que la eficacia en la evaluación de los subordinados es una norma con que se evaluará a los propios evaluadores.

Otros problemas que dificultan la implementación eficaz, suelen ser: Falta de información, Normas de desempeño poco claras, Sesgo de los evaluadores, Formularios excesivos, Criterios subjetivos o poco realistas, Comunicaciones negativas, Mala retroalimentación, Recursos para recompensar el desempeño insuficiente, Análisis ineficaz del desarrollo del empleado.

Problemas relacionados con la Gerencia en cuanto a la evaluación: El gerente carece de información respecto al desempeño real de un empleado, no toma en serio la evaluación, no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado, no es honesto o sincero durante la evaluación, carece de habilidades para evaluar, utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

En muchas organizaciones, la evaluación del desempeño es una actividad que se realiza una vez al año y la entrevista de evaluación se convierte en una fuente de fricción entre gerentes y empleados. Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas. La revisión del desempeño, anual o semestral, debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.

Preocupaciones de los empleados sobre la evaluación:

- Pueden ver injusticia en el sistema de evaluación.
- Ansiedad y frustración.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Tal vez perciban la evaluación como algo mecánico y tomen un rol pasivo en la entrevista.

Al manejar las preocupaciones de los empleados durante el proceso, la organización ayudara al programa de evaluación a alcanzar sus metas.

Vicios y trampas de los gerentes al momento de evaluar:

- Inflar las evaluaciones porque desean salarios más elevados para su personal.
- Inflar calificaciones de su equipo para que eso los haga ver como buenos gerentes.
- Inflar calificaciones de algún empleado conflictivo para poder transferirlo a otro departamento.

Utilizar una herramienta de evaluación adecuada junto con su formulario e instructivo, entrenar y capacitar a los evaluadores es fundamental.

9. MARCO METODOLÓGICO

Como metodología para abordar este trabajo de intervención, se utilizará un enfoque mixto para recolectar la información necesaria realizando un estudio exploratorio. Se recopilará la información de interés utilizando un modelo de tipo descriptivo, que contribuye a un mejor conocimiento del fenómeno, analizando los rasgos o características que le son propias, respondiendo a la pregunta ¿Qué queremos conocer?

En este caso, se tomará datos obtenidos a través de la investigación exploratoria para posteriormente articular a la recopilación de testimonios proporcionados por personal de los diferentes niveles jerárquicos y de cada puesto de la empresa buscando identificar necesidades o problemas concretos.

La recolección de datos se realizará utilizando diferentes herramientas, entre ellas:

- Cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas los cuales se realizaran a miembros de diferentes puestos jerárquicos con el fin de conocer la descripción específica de su función, como también información acerca de las problemáticas actuales.
- Entrevistas semi estructuradas /abiertas destinadas a obtener precisión en cuanto a la información de la empresa y a puestos gerenciales.
- Observación pasiva enfocada a conocer con exactitud el desarrollo de las tareas rutinarias de cada puesto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Capítulo III

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

10. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO

En un primer contacto con la empresa mediante una entrevista con el responsable del área de Recursos Humanos, surgió como necesidad principal focalizarse en el desempeño de los empleados, el mismo manifestó la ausencia de información en cuanto a la correcta ejecución de las tareas. Actualmente la empresa se encuentra en expansión y necesita tener un conocimiento más profundo de los puestos de trabajo.

Es necesario que los objetivos personales del trabajador se encuentren alineados con los propósitos organizacionales, buscando con ello ir hacia la misma dirección, fomentando el éxito en ambas partes.

En primera instancia a través del dialogo y la información brindada, no se encontró coherencia entre los puestos mencionados y el organigrama formal, dejando en evidencia la necesidad de una actualización de la estructura organizacional de la empresa. Para ello fue necesario realizar observaciones, que permitieran conocer el lugar que ocupaba cada puesto dentro de la misma ya que había niveles jerárquicos que en la realidad no existían, como así también subordinaciones incompletas.

En segunda instancia, previo a evaluar el desempeño de los empleados, es necesario conocer que tareas se ejecutan, cual es el estándar deseado y en base a ello, verificar si se cumple o no.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Para poder comenzar a realizar las descripciones de puestos, se elaboró un cuestionario (sección Anexo, pagina 117 a 120), que junto a las observaciones dentro de la empresa, permitieron un conocimiento más profundo de cada puesto.

Los cuestionarios fueron realizados a 1 o 2 colaboradores por cada uno de los puestos a los que luego se construyo su descripción. Es decir se realizaron a: Gerente Córdoba, Coordinador de flota, Chofer de larga y corta distancia, Coordinador de tráfico, Auxiliar de tráfico, Coordinador de administración y finanzas, Auxiliar administrativo, Coordinador de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos, Coordinador de mantenimiento, Operario de mantenimiento, Coordinador de playa, Chofer de playa, Revisiónista de playa, Responsable de seguridad e higiene.

Los cuestionarios fueron semi estructurados, estándar para todos los puestos. Se fueron planteando aspectos a tratar generales, aunque en la práctica se fueron incorporando algunas observaciones por parte de los trabajadores.

En un comienzo, se preguntaron datos generales, como fecha en la que se llevo a cabo el encuentro y nombre del trabajador; además se le pregunto antigüedad en la empresa, con el propósito de conocer el tiempo y conocimiento que tiene el trabajador de la misma y de su puesto.

Luego, se indago el área a la cual pertenece y su ubicación en el organigrama, es decir puesto del que depende, a quien debería reportar y además, a quien debería supervisar o dirigir. Este aspecto permite determinar el lugar que ocupa en la estructura de la empresa, determinando su jerarquía, relevancia de la tarea, orden de mando, etc.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

A partir de ello, ya se puede transitar hacia la descripción del puesto propiamente dicho. Se solicitan las funciones del puesto, conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo realiza en forma cotidiana; teniendo en cuenta que hay tareas que se hacen todos los días y otras que no, se solicita el tiempo / frecuencia con el que las lleva a cabo.

Otro aspecto a tener en cuenta, son las herramientas o recursos que necesita para cumplir su función, indispensables al momento de realizarla como así también las responsabilidades que provoca el puesto, ya sea sobre bienes, dinero, materiales, etc.

Algo esencial al momento de desarrollar una descripción de puesto, es tener en cuenta la experiencia que se necesita para cubrir el mismo. Si bien hay puestos cuyo tarea se puede aprender fácilmente, hay otros que requieren tener una preparación/ practica previa. Junto a la experiencia, otro aspecto a destacar es el nivel de escolaridad que es necesario para el puesto, determinado por el conocimiento que requiere la tarea, generalmente esencial en cargos de alta jerarquía.

Por último, hay ciertos aspectos que pueden favorecer o perjudicar la labor diaria como pueden ser las condiciones de trabajo, no siendo lo mismo trabajar al aire libre que en un lugar cerrado; la cercanía al peligro, ya que de ello va a determinar luego la selección de la persona indicada y las precauciones que se deban tomar. Además, es importante destacar el esfuerzo físico y mental que lleva consigo la tarea, para tenerlo presente al momento de que se produzca una enfermedad laboral o accidente profesional.

Al finalizar el cuestionario, se deja un lugar para posibles observaciones que quiera destacar el colaborador.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Una vez que se cuenta con todas las respuestas de los cuestionarios que se le realizó al personal, se organizó la información de una manera simple y fácil de leer, con el propósito de agilizar los procesos internos del departamento de RRHH. El formato en blanco de análisis y descripción de puestos estándar, se encuentra en la sección Anexo, pagina 127; a partir de la pagina 128 hasta 143 inclusive, están detalladas las descripciones específicas de cada puesto de trabajo correspondientes a la Sede Córdoba.

Es importante entender el proceso de análisis y descripción de puestos como un paso previo a la selección, ya que de esta manera podrán evitarse dificultades y eso permitirá que el ingresante tenga bien en claro el puesto al que se está ofreciendo y todo lo que conlleva.

A continuación se detalla y se explica el contenido de cada uno de los títulos incluidos dentro del formulario de análisis y descripción de puestos realizados:

- Identificación del puesto: presentación básica del mismo, incluye el nombre, breve definición de 3 o 4 palabras sobre el puesto en sí; área o sector de la empresa, como por ejemplo recursos humanos, playa, etc.; lugar de trabajo, espacio físico donde se desempeñará la tarea; puesto a quien reporta y puestos que le reportan, jerarquía de supervisión y subordinación.
- Relaciones: este aspecto es importante para reconocer la interrelación entre todas las áreas de la organización, determinando la comunicación necesaria entre ellas, la gestión de los procesos, etc.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Requerimientos del puesto: son aquellos aspectos que va a necesitar cumplir la persona que se incorporará, en relación con educación, conocimientos en informática, idioma hablado/escrito, experiencia u otros conocimientos específicos que son necesarios en la persona que se seleccione.
- Objetivo y funciones del puesto: uno de los aspectos más esenciales al momento de leer la descripción de puesto. El objetivo nos permite determinar el “para que” existe el puesto, cual es el propósito de su existencia en la organización y como contribuye al valor de esta. Las funciones o tareas, son las actividades que se realiza rutinariamente el colaborador en el puesto.
- Competencias: por un lado tenemos las competencias técnicas del puesto, aspectos más generales que es necesario conocer como leyes, procedimientos, normativas específicas, instructivos, etc.; por otro lado tenemos las competencias específicas, que determinar aspectos actitudinales o de comportamiento necesarios para desempeñarse correctamente.

Por otra parte, teniendo en cuenta la necesidad planteada por el gerente de Recursos Humanos, de contar con un sistema de evaluación de desempeño, se elaboraron 2 cuestionarios a través de los cuales, se indagó que considera el personal sobre la incorporación de este sistema y como se desarrolla hasta el momento.

Uno de los cuestionarios (sección Anexo, página 121 a 123), está enfocado a los puestos de gerente y coordinador, realizado por el Gerente Córdoba y 2 (dos) coordinadores seleccionados al azar. El segundo de los cuestionarios (sección Anexo, página 124 a 126), busca

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

relevar los puestos de auxiliares y operativos, siendo completado por 4 (cuatro) colaboradores auxiliares y 10 (diez) operativos.

Este cuestionario contiene preguntas cerradas, con la posibilidad de seleccionar “SI”, “NO” y “A VECES”, siendo las primeras (4) cuatro preguntas generales. Al comenzar, tiene un espacio para completar fecha en la que se realizó el cuestionario, nombre y apellido del colaborador, la antigüedad que tiene en la organización y el área a la que pertenece.

En el primer cuestionario (sección Anexo, página 121 a 123), se comienza indagando sobre el conocimiento que proporciona el gerente o coordinador a su personal a cargo, con respecto al propósito principal de la organización. También, se busca conocer si promueve el trabajo en equipo, destacando que esto logra una sinergia entre los trabajadores, donde los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros del mismo. Esto va a depender de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos. A su vez, se hace hincapié en conocer si la persona que ocupa este puesto comprende la responsabilidad que implica su tarea para alcanzar la estrategia general de la empresa, y si establece objetivos a cumplir como área.

Las siguientes preguntas, están enfocadas en conocer si las tareas que ejecutan sus colaboradores son acordes al puesto, si las mismas se modifican y si se controla el cumplimiento. Además, se busca recolectar información, sobre las recompensas o acciones correctivas (capacitación) del desempeño del trabajador, y si brinda la posibilidad de cambios o sugerencias.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

El segundo cuestionario (sección Anexo, pagina 124 a 126), dirigido a puestos operativos y auxiliares, indaga sobre el conocimiento del empleado en aspectos generales de la organización, del objetivo de su puesto y de la importancia que tienen sus tareas. Luego, se consulta sobre la coherencia que existe entre las tareas que ejecuta y las que debería realizar, y si las mismas son controladas obteniendo una retroalimentación positiva o negativa por parte de su superior.

Para finalizar, se cuestiona sobre la percepción de los procedimientos de recompensas o castigos, como así también las posibilidades de capacitaciones que brinda la empresa.

A continuación, se presenta la tabulación de los resultados finales de los cuestionarios de evaluación de desempeño realizados al Gerente Córdoba, 2 (dos) coordinadores, 4 (cuatro) auxiliares y 10 (diez) operativos.

TABULACION DATOS RELEVAMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO GERENTE			
Pregunta nº5: ¿Brinda información al trabajador sobre la misión y la visión de la empresa?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta nº6: ¿Promueve la importancia del trabajo en equipo entre sus colaboradores?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta nº 7: ¿Cree que las actividades que realiza, conllevan al cumplimiento de los objetivos y estrategia de la	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

empresa?			
Pregunta n° 8: ¿Le informa periódicamente al trabajador los objetivos a cumplir en su puesto?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%
Pregunta n° 9: ¿Establece metas o indicadores a cumplir en su área?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta n° 10: ¿En algunas oportunidades, asigna a sus colaboradores tareas inherentes a sus puestos?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%
Pregunta n° 11: ¿Realiza actualizaciones y modificaciones en las tareas de cada uno de los puestos de su área?	SI: 0%	NO: 100%	A VECES: 0%
Pregunta n° 12: En el caso de realizarse estas modificaciones, ¿Quedan formalmente documentadas?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%
Pregunta n° 13: ¿Controla periódicamente el cumplimiento de las tareas del área?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta n° 14: ¿Brinda una retroalimentación a sus colaboradores de su desempeño?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta n° 15: ¿Existe un	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

procedimiento formal para recompensar o no, este desempeño?			
Pregunta n° 16: ¿Considera que las promociones, ascensos, recompensas/sanciones, apercibimientos son equitativos?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta n° 17: ¿Genera para sus empleados la posibilidad de transmitir dudas o sugerencias?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta n° 18: ¿Desarrolla y propone planes de capacitación para sus colaboradores en base a necesidades detectadas?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%

Tabla 1. Tabulación datos relevamiento: Evaluación de desempeño gerente.

Nota: Elaboración propia.

TABULACION DATOS RELEVAMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO COORDINADOR			
Pregunta n°5: ¿Brinda información al trabajador sobre la misión y la visión de la empresa?	SI: 50%	NO: 0%	A VECES: 50%
Pregunta n°6: ¿Promueve la importancia del trabajo en equipo entre sus colaboradores?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%
Pregunta n° 7:¿Cree			

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

que las actividades que realiza, conllevan al cumplimiento de los objetivos y estrategia de la empresa?	SI: 50%	NO: 0%	A VECES: 50%
Pregunta nº 8 : ¿Le informa periódicamente al trabajador los objetivos a cumplir en su puesto?	SI: 0%	NO: 50%	A VECES: 50%
Pregunta nº 9: ¿Establece metas o indicadores a cumplir en su área?	SI: 50%	NO: 0%	A VECES: 50%
Pregunta nº 10: ¿En algunas oportunidades, asigna a sus colaboradores tareas inherentes a sus puestos?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta nº 11: ¿Realiza actualizaciones y modificaciones en las tareas de cada uno de los puestos de su área?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta nº 12: En el caso de realizarse estas modificaciones, ¿Quedan formalmente documentadas?	SI: 0%	NO: 100%	A VECES: 0%
Pregunta nº 13: ¿Controla periódicamente el cumplimiento de las tareas del área?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%
Pregunta nº 14: ¿Brinda una			

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

retroalimentación a sus colaboradores de su desempeño?	SI: 0%	NO: 100%	A VECES: 0%
Pregunta n° 15: ¿Existe un procedimiento formal para recompensar o no, este desempeño?	SI: 0%	NO: 50%	A VECES: 50%
Pregunta n° 16: ¿Considera que las promociones, ascensos, recompensas/sanciones, apercibimientos son equitativos?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%
Pregunta n° 17: ¿Genera para sus empleados la posibilidad de transmitir dudas o sugerencias?	SI: 0%	NO: 0%	A VECES: 100%
Pregunta n° 18: ¿Desarrolla y propone planes de capacitación para sus colaboradores en base a necesidades detectadas?	SI: 50%	NO: 0%	A VECES: 50%

Tabla 2. Tabulación datos relevamiento: Evaluación de desempeño coordinador.

Nota: Elaboración propia.

TABULACION DATOS RELEVAMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO AUXILIAR			
Pregunta n°5 ¿Conoce la visión y misión de la organización?	SI: 75%	NO: 25%	A VECES: 0%
Pregunta n°6: ¿Cree que las actividades que realiza, conllevan al cumplimiento de	SI: 0%	NO: 25%	A VECES: 75%

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

los objetivos de la empresa?			
Pregunta n° 7: ¿Conoce los objetivos a alcanzar en su puesto de trabajo?	SI: 50%	NO: 50%	A VECES: 0%
Pregunta n° 8: ¿En algunas oportunidades, realiza tareas ajenas a su puesto?	SI: 100%	NO: 0%	A VECES: 0%
Pregunta n° 9: ¿Conoce si sus tareas se encuentran formalmente documentadas?	SI: 0%	NO: 100%	A VECES: 0%
Pregunta n° 10: ¿Considera que en su puesto, puede desarrollar sus habilidades?	SI: 25%	NO: 25%	A VECES: 50%
Pregunta n° 11: ¿Considera que su supervisor controla el cumplimiento y seguimiento de sus tareas?	SI: 25%	NO: 0%	A VECES: 75%
Pregunta n° 12: ¿Recibe una comunicación de su supervisor, acerca de su desempeño, ya sea bueno o malo?	SI: 50%	NO: 50%	A VECES: 0%
Pregunta n° 13: ¿Recibe por parte de la empresa reconocimientos por trabajos bien realizados?	SI: 0%	NO: 75%	A VECES: 25%
Pregunta n° 14: ¿Considera que las	SI: 0%	NO: 25%	A VECES: 75%

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

promociones, ascensos, recompensas/ sanciones, apercibimientos son equitativos?			
Pregunta n° 15: ¿La organización le brinda oportunidades para dar sugerencias, opiniones o ideas?	SI: 25%	NO: 50%	A VECES: 25%
Pregunta n° 16: ¿Recibe capacitación por parte de la empresa para desempeñar de manera más eficiente sus tareas?	SI: 0%	NO: 25%	A VECES: 75%

Tabla 3. Tabulación datos relevamiento: Evaluación de desempeño auxiliar.

Nota: Elaboración propia.

TABULACION DATOS RELEVAMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO OPERATIVO			
Pregunta n°5 ¿Conoce la visión y misión de la organización?	SI: 20%	NO: 80%	A VECES: 0%
Pregunta n°6: ¿Cree que las actividades que realiza, conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	SI: 30%	NO: 50%	A VECES: 20%
Pregunta n° 7: ¿Conoce los objetivos a alcanzar en su puesto de trabajo?	SI: 30%	NO: 70%	A VECES: 0%
Pregunta n° 8: ¿En algunas oportunidades, realiza tareas ajenas a su puesto?	SI: 80%	NO: 10%	A VECES: 10%

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Pregunta n° 9: ¿Conoce si sus tareas se encuentran formalmente documentadas?	SI: 20%	NO: 80%	A VECES: 0%
Pregunta n° 10: ¿Considera que en su puesto, puede desarrollar sus habilidades?	SI: 20%	NO: 30%	A VECES: 50%
Pregunta n° 11: ¿Considera que su supervisor controla el cumplimiento y seguimiento de sus tareas?	SI: 40%	NO: 50%	A VECES: 10%
Pregunta n° 12: ¿Recibe una comunicación de su supervisor, acerca de su desempeño, ya sea bueno o malo?	SI: 0%	NO: 90%	A VECES: 10%
Pregunta n° 13: ¿Recibe por parte de la empresa reconocimientos por trabajos bien realizados?	SI: 10%	NO: 30%	A VECES: 60%
Pregunta n° 14: ¿Considera que las promociones, ascensos, recompensas/sanciones, apercibimientos son equitativos?	SI: 0%	NO: 80%	A VECES: 20%
Pregunta n° 15: ¿La organización le brinda oportunidades para dar sugerencias, opiniones o ideas?	SI: 10%	NO: 70%	A VECES: 20%

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Pregunta n° 16: ¿Recibe capacitación por parte de la empresa para desempeñar de manera más eficiente sus tareas?	SI: 20%	NO: 30%	A VECES: 50%
---	---------	---------	--------------

Tabla 4. Tabulación datos relevamiento: Evaluación de desempeño operativo.

Nota: Elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados tanto a puestos jerárquicos como operativos, se dejó en evidencia la falta de conocimiento en relación a aspectos generales de la organización, como la visión y misión de la misma, dado las falencias que se detectaron en la correcta transmisión por parte de los supervisores. Esto provoca que no haya una alineación entre los objetivos personales de los trabajadores y los organizacionales.

Además, se percibe que las tareas que se realizan diariamente no son conocidas en su totalidad por los trabajadores, provocando esto errores en la ejecución de las mismas que se podrían evitar, o realización rutinaria de las actividades sin conocer la importancia que tiene su rol en la organización. Por otro lado, cabe destacar el desconocimiento de los objetivos a cumplir en cada puesto de trabajo, sin tener una meta específica por alcanzar en cada una de las áreas, ocasionando la ausencia del trabajo en equipo.

El análisis de los resultados permitió detectar un solapamiento de los puestos, que implica que haya trabajadores realizando tareas ajenas a su puesto, o, varias personas realizando las mismas actividades, sin que haya una conexión entre estas. En algunas ocasiones, expresaron que se realizan modificaciones en sus funciones, positivas o negativas, de manera constante, pero no siempre quedan documentadas ocasionando esto malos entendidos o conflictos internos.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Además, hay puestos que no permiten al colaborador desarrollar al máximo su potencialidad, o a veces las tareas no se desempeñan de la manera más eficiente por desconocimiento de la misma.

Por otra parte, desde los puestos jerárquicos más altos, se considera que se realiza un control y seguimiento de todas las tareas de sus colaboradores, pero el procedimiento no es periódico o de la manera más visible para auxiliares y operativos. Se evidencia, que el control tiene un propósito más autoritario que el objetivo principal que sería enseñar al trabajador la mejor manera de hacer las cosas y proponerle retroalimentación acerca de su trabajo. Esta situación, tiene como consecuencia, una desmotivación y falta de compromiso por parte del colaborador hacia la empresa como así también, una constante falta de comunicación, tanto horizontal como vertical entre los miembros de la organización.

El relevamiento también permitió percibir poca preocupación por el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores en la organización, demostrado por la ausencia de planes de carrera, falta de detección de necesidades de capacitación y procedimientos de este proceso, etc. Inevitablemente, ocasiona que los ascensos y promociones no siempre sean considerados justos, transparentes ni equitativos para todos.

La información que se obtuvo, determinó que la empresa no cuenta con indicadores que permitan medir periódicamente objetivos específicos de cada área dentro de la organización. Estos datos son importantes para poder comparar los resultados que se obtengan de las evaluaciones. Se cree importante conocer si el desempeño de los empleados es el adecuado, de no ser así detectar esas falencias y corregirlas, diseñando un plan de mejora que permita desarrollar las habilidades de los colaboradores.



**Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA**

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Ante esta situación, se cree conveniente desarrollar un sistema Integral de Evaluación de Desempeño, dejando establecido formalmente los estándares deseados para cada puesto de acuerdo a su nivel de jerarquía dentro de la empresa. Esto posibilitará una mayor organización en todos los procesos relacionados al área de recursos humanos (promoción, capacitación, plan de carrera, etc.), que fomente hacia un capital humano motivado, reconocido, formado y se presente en congruencia con las exigencias internas y externas de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Capítulo IV

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

11. PROPUESTA DE MEJORA

Para comenzar la propuesta de mejora, se establece un sistema formal de evaluación de desempeño por puntos, teniendo en cuenta la dimensión y características de la organización en la que se trabajó, resaltando que en la misma no se llevó a cabo este proceso anteriormente.

Este sistema de evaluación consta de seis (6) etapas. Cada puesto va a ser evaluado teniendo en cuenta su nivel de jerarquización, por su supervisor directo. El supervisor contará con una planilla en blanco donde se detallan los factores a evaluar de ese puesto, debiendo marcar el grado que se considera apropiado al desempeño de ese empleado. Al finalizar, se sumará el total de puntos obtenidos por factor, y en base al resultado se determinará la acción a realizar.

Para poder implementar el proceso, es necesario dejar estipulado el tiempo de ejecución y personas involucradas. Este sistema se implementará con una periodicidad aproximada de una vez por año calendario. Se considera apropiado este lapso de tiempo, ya que, si se realiza cada siete meses o menos, brindará información insuficiente para poder evaluar al empleado no dejando margen para que el mismo pueda evolucionar en su desempeño. Cabe recordar que la empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos suficientemente desarrollado, para destinar una persona exclusiva a realizar la recopilación de datos obtenidos en este proceso, por lo que necesita un tiempo prudencial para obtener los resultados de cada evaluación y ejercer las acciones necesarias en cada caso en particular.

Etapas de desarrollo del sistema de evaluación:

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Paso 1: Definir el alcance.

A continuación se detallan los puestos a evaluar en la Sede Córdoba, de acuerdo a la jerarquía que ocupan y las personas encargadas de llevar a cabo la evaluación:

Nivel de Jerarquización	Puestos	Número de empleados	¿Quién evalúa?
Gerencial	Gerente Córdoba	1	Gerente General
Coordinación/Staff	Coordinador de flota.	1	Gerente Córdoba
	Coordinador de tráfico.	1	
	Coordinador de administración y finanzas.	1	
	Coordinador de RRHH.	1	
	Coordinador de mantenimiento.	1	
	Coordinador de playa.	1	
	Responsable de Higiene y Seguridad.	1	
Auxiliar	Auxiliar de tráfico.	4	Coordinador de tráfico
	Auxiliar administrativo.	9	Coordinador de administración y finanzas
	Auxiliar de RR. HH.	4	Coordinador de RR. HH.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Operativo	Chofer corta y larga distancia.	19	Coordinador de flota
	Chofer playa.	21	Coordinador de playa
	Revisionista de Playa.	5	Coordinador de playa
	Operario de Mantenimiento	10	Coordinador de mantenimiento

Tabla 5. Alcance de acuerdo con la jerarquía que ocupa el empleado.

Nota: Elaboración propia.

Paso 2: Seleccionar y definir factores.

De acuerdo con el nivel general de jerarquización anterior, se detallará los factores a través de los cuales se podrán evaluar cada uno de los puestos que lo ocupan.

GERENTE

- **Conocimiento:** Es el conjunto de saberes que se tiene sobre algo, el acto o efecto de conocer. Es la información que tiene la persona, sea que la haya adquirido a través de la educación formal, la experiencia, el autoaprendizaje o la capacitación en la empresa. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.
- **Experiencia laboral:** Es la acumulación de conocimientos prácticos que una persona ha adquirido en el desempeño de sus funciones. Está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona lleva ejerciendo un cargo: cuanto más tiempo ejerciendo dicho cargo, mayor será el conocimiento.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Liderazgo: Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros y conseguir el compromiso de todos los miembros.
- Manejo de información confidencial: La información no debe ser divulgada, debe mantenerse la confidencialidad de la misma. Solo las personas debidamente autorizadas podrán tener acceso a la información de la empresa, ya sea magnética, óptica o electrónica. Dicha información solo podrá ser utilizada para los fines y en los periodos especificados en la autorización.
- Capacidad de negociación: Es la capacidad de llevar a cabo una conciliación de manera exitosa donde ambas partes sean beneficiadas.
- Responsabilidad: Capacidad de responder a las necesidades y obligaciones necesarias para la realización del trabajo.
- Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones laborales, donde los resultados que se obtengan sean fructíferos. Es elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.
- Solución de problemas: Es el conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido que existe entre dos o más personas e, incluso, personal.
- Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

- Autonomía: Capacidad para actuar con eficacia en situaciones de presión sin que afecten a su nivel de rendimiento las situaciones de mayor exigencia.

COORDINADORES/STAFF

- Compromiso: Es la capacidad de orientar el propio trabajo hacia el cumplimiento de la misión de la organización, entendiendo el propio rol dentro de los objetivos generales.
- Capacidad de comunicación asertiva: Es la actitud que tiene una persona al expresar algún tipo de mensaje, de un modo claro y de una forma totalmente respetuosa ante sus pares.
- Experiencia laboral: Es la acumulación de conocimientos prácticos que una persona ha adquirido en el desempeño de sus funciones. Está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona lleva ejerciendo un cargo: cuanto más tiempo ejerciendo dicho cargo, mayor será el conocimiento.
- Conocimiento: Es el conjunto de saberes que se tiene sobre algo, el acto o efecto de conocer. Es la información que tiene la persona, sea que la haya adquirido a través de la educación formal, la experiencia, el autoaprendizaje o la capacitación en la empresa. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Orden y claridad: Habilidad continúa por respetar los tiempos de cumplimiento de las tareas efectuadas, logrando una comprensión tanto de sus funciones como de aquellas que deba delegar.
- Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones laborales, donde los resultados que se obtengan sean fructíferos. Es elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.
- Capacidad para coordinar y organizar: Es la acción de poner a trabajar en conjunto, diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico.
- Motivación: énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.
- Liderazgo participativo: Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y basa todas sus ideas y creencias en sus actividades y quehaceres, en las inquietudes y opiniones que tengan sus trabajadores o compañeros de trabajo.

AUXILIARES.

- Capacidad de comunicación y de escucha: Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara, comprensible y convincente, de forma oral o escrita y ser receptivo a las propuestas de los demás miembros de la organización.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Capacidad para aprender: Asimilación de nueva información y eficaz aplicación de esta. Incorpora nuevos esquemas o modelos cognitivos y repetitivos de conductas habituales, adoptando nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- Iniciativa: Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por lo tanto, es una predisposición para actuar proactivamente.
- Conocimiento: Es el conjunto de saberes que se tiene sobre algo, el acto o efecto de conocer. Es la información que tiene la persona, sea que la haya adquirido a través de la educación formal, la experiencia, el autoaprendizaje o la capacitación en la empresa. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.
- Solución de problemas: Es el conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido.
- Capacidad de análisis de la información: Habilidad para procesar los datos, manipular los mismos y poder organizarlos de manera simple y clara.
- Trabajo en equipo: Aptitud del empleado que colabora con los demás, se muestra asertivo y no genera tensiones innecesarias en el grupo.
- Capacidad de autocontrol: Es la capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Calidad en el trabajo: Capacidad y precisión en la ejecución del trabajo, con el fin de aportar valor al mismo.

OPERATIVO.

- Conocimiento Técnico: Saber adecuado y específico, relacionado al proceso en el que trabaja el individuo. Esto incluye el uso de maquinarias y herramientas que la persona necesita para el desarrollo de sus tareas.
- Trabajo en equipo: Aptitud del empleado que colabora con los demás, se muestra asertivo y no genera tensiones innecesarias en el grupo.
- Capacidad para aprender: Asimilación de nueva información y eficaz aplicación de esta. Incorpora nuevos esquemas o modelos cognitivos y repetitivos de conductas habituales, adoptando nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- Cooperación: Conjunto de acciones y esfuerzos que realiza el individuo para trabajar en forma conjunta con uno o varios compañeros, en pos de la realización de un objetivo en común y del desarrollo de la labor diaria.
- Comportamiento organizacional: Buena conducta del colaborador que permite un mejor funcionamiento de la organización, y una mejor interacción o relación entre los miembros de la misma.
- Mejora continua: Predisposición y capacidad de superación de objetivos, constante preocupación por la calidad del desempeño de su tarea.
- Organización en el puesto: Orden y prolijidad en el material y en el ambiente de trabajo, en pos de la eficaz y responsable ejecución de las tareas.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- Productividad: Relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.
- Cumplimiento de los procedimientos: Normalización del desarrollo de un determinado trabajo o actividad de acuerdo con unas pautas e indicaciones estándares en función de factores como la seguridad, la calidad y la productividad.

Paso 3: Ponderar los factores

Consiste en atribuir un porcentaje a cada uno de los factores, de acuerdo con la importancia que tenga en el desarrollo del puesto.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

PONDERACION DE FACTORES	
Nivel Gerencial	
<i>Factor</i>	<i>Ponderación otorgada</i>
Conocimiento	15%
Experiencia laboral	10%
Liderazgo	10%
Manejo de información confidencial	15%
Capacidad de negociación	10%
Responsabilidad	10%
Toma de decisiones	5%
Solución de problemas	10%
Pensamiento estratégico	10%
Autonomía	5%
<i>Total</i>	100%

Tabla 6. Ponderación de factores de acuerdo con el nivel gerencial.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

PONDERACION DE FACTORES	
Nivel Coordinación/ Staff	
<i>Factor</i>	<i>Ponderación otorgada</i>
Compromiso	10%
Capacidad de comunicación asertiva	5%
Experiencia laboral	10%
Conocimiento	15%
Orden y claridad	10%
Toma de decisiones	15%
Capacidad para coordinar y organizar	15%
Motivación	10%
Liderazgo participativo	10%
<i>Total</i>	100%

Tabla 7. Ponderación de factores de acuerdo al nivel coordinación/staff.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

PONDERACION DE FACTORES	
Nivel Auxiliar	
<i>Factor</i>	<i>Ponderación otorgada</i>
Capacidad de comunicación y de escucha	10%
Capacidad para aprender	20%
Iniciativa	5%
Conocimiento	20%
Solución de problemas	15%
Capacidad de análisis de la información	10%
Trabajo en equipo	5%
Capacidad de autocontrol	10%
Calidad en el trabajo	5%
<i>Total</i>	100%

Tabla 8. Ponderación de factores de acuerdo con el nivel auxiliar.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

PONDERACION DE FACTORES	
Nivel Operativo	
<i>Factor</i>	<i>Ponderación otorgada</i>
Conocimiento Técnico	20%
Trabajo en equipo	15%
Capacidad para aprender	10%
Cooperación	5%
Comportamiento organizacional	10%
Mejora continua	5%
Organización en el puesto	15%
Productividad	10%
Cumplimiento de los procedimientos	10%
<i>Total</i>	100%

Tabla 9. Ponderación de factores de acuerdo con el nivel operativo.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Paso 4: Seleccionar y definir grados.

En este paso determinaremos la profundidad con la que puede manifestarse cada factor.

Cada grado se define reflejando más dificultad o importancia que el anterior.

Grado A Destacado: 100% del total del porcentaje asignado al factor.

Grado B Satisfactorio: 50% del total del porcentaje asignado al factor.

Grado C Poco Satisfactorio: 0% del total del porcentaje asignado al factor.

Paso 5: Puntuar los grados.

Cada grado de cada factor se valora en puntos de acuerdo con un criterio de progresión uniforme para todo el proceso. Para ello se elabora un cuadro de doble entrada con varias columnas; en la primera columna está ubicado el factor, en la segunda la ponderación de ese factor y en la tercera los grados.

A continuación, a través de las Tablas 7, 8, 9 y 10 se desarrollarán los pasos 4 y 5 de dicho proceso:

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

NIVEL GERENCIAL				
Factor	Ponderación	Grado A Destacado	Grado B Satisfactorio	Grado C Poco Satisfactorio
<p>Conocimiento: Es el conjunto de saberes que se tiene sobre algo, el acto o efecto de conocer. Es la información que tiene la persona, sea que la haya adquirido a través de la educación formal, la experiencia, el autoaprendizaje o la capacitación en la empresa. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.</p>	15%	<p>Posgrado realizado en carreras como ingeniería industrial, Lic., en logística, administración de empresas o afine. Especializaciones en procesos informáticos y manejo de sistemas propios.</p> <p>PUNTOS: 15</p>	<p>Universitario en carreras como ingeniería industrial, Lic. En logística, administración de empresas o afines. Manejo de sistemas informáticos.</p> <p>PUNTOS: 7,5</p>	<p>Tecnicatura en carreras como ingeniería industrial, Lic. En logística, administración de empresas o afines. Manejo de sistemas informáticos.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Experiencia laboral: Es la acumulación de conocimientos prácticos que una persona ha adquirido en el desempeño de sus funciones. Está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona lleva ejerciendo un cargo: cuanto más tiempo ejerciendo dicho cargo, mayor será el conocimiento.</p>	10%	<p>Resalta logros obtenidos, cuantitativos y demostrables. Perfil orientado a la planificación, organización, dirección y control de procesos. Experiencia comprobable en grandes dotaciones de personal, mayor a cinco (5) años.</p> <p>PUNTOS: 10</p>	<p>Perfil orientado a la planificación, organización, dirección y control de procesos. Experiencia comprobable en grandes dotaciones de personal, menor a cinco años.</p> <p>PUNTOS: 5</p>	<p>Perfil orientado a la organización y dirección, antigüedad en puestos similares entre 1 y 3 años.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Liderazgo: Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros y conseguir el compromiso de todos los miembros.</p>	10%	<p>Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Es percibido como una persona con carisma en la organización. Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a conseguir. Inspira confianza y lealtad al equipo. La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo.</p> <p>PUNTOS: 10</p>	<p>Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable. Acostumbra a ser un buen modelo para el resto del equipo.</p> <p>PUNTOS: 5</p>	<p>No comparte información con el equipo. Tiene dificultades para fijar objetivos, ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. No motiva ni da soporte a su equipo. La persona no es un punto de referencia para su equipo. Se centra en las acciones del día a día, o en temas sin relevancia.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Manejo de información confidencial: La información no debe ser divulgada, debe mantenerse la confidencialidad de la misma. Solo las personas debidamente autorizadas podrán tener acceso a la información de la empresa, ya sea magnética, óptica o electrónica. Dicha información solo podrá ser</p>	15%	<p>No brinda información confidencial de la Empresa. Posee compromiso y lealtad frente a la misma e intenta transmitirla a los demás coordinadores.</p>	<p>Presenta respeto por la Empresa, no brinda información de esta.</p>	<p>Comparte información confidencial tanto dentro como fuera de la empresa, generando inconvenientes en la misma.</p>

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

utilizada para los fines y en los periodos especificados en la autorización.		PUNTOS: 15	PUNTOS: 7,5	PUNTOS: 0
Capacidad de negociación: Es la capacidad de llevar a cabo una conciliación de manera exitosa donde ambas partes sean beneficiadas.	10%	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. PUNTOS: 10	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás. PUNTOS: 5	No atiende los objetivos de la organización y no logra los acuerdos que se esperan de sus negociaciones. PUNTOS: 0
Responsabilidad: Capacidad de responder a las necesidades y obligaciones necesarias para la realización del trabajo.	10%	Posee compromiso y dedicación para realizar las obligaciones pactadas. Tiene constancia en la conducta y cuidado del área de trabajo. PUNTOS: 10	Responde y realiza correctamente las obligaciones pactadas. PUNTOS: 5	No presenta compromiso. Posee desinterés en el cuidado del área de trabajo. PUNTOS: 0
Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones laborales, donde los resultados que se obtengan sean fructíferos. Es elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.	5%	Examina todas las opciones con el fin de evaluar los beneficios y riesgos de las diferentes alternativas antes de decidir la mejor solución. Posee comportamiento adecuado para tomar las decisiones correctas, asumiendo las responsabilidades que implican las decisiones tomadas. PUNTOS: 5	Posee capacidad para tomar decisiones críticas y evaluar cómo se ejecutarán las decisiones. PUNTOS: 2,5	No posee capacidad para tomar decisiones ni se esfuerza para resolver cualquier problema que se presente. No asume las responsabilidades de sus elecciones. PUNTOS: 0
Solución de problemas: Es el conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido que existe entre dos o más personas e, incluso, personal.	10%	Revisa el proceso, detecta si hay errores, aportando soluciones innovadoras sobre el problema, para buscar la mejor solución para los dos partes. PUNTOS: 10	Pocas veces propone soluciones a los problemas que se presentan. PUNTOS: 5	No presenta ideas ni interés por aportar soluciones. PUNTOS: 0
Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	10%	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y detecta nuevas oportunidades de negocio. PUNTOS: 10	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios. PUNTOS: 5	No tiene en cuenta los cambios que se generan en el entorno y que modifican las políticas de la organización. Actúa de manera reactiva ante los nuevos escenarios. PUNTOS: 0
Autonomía: Capacidad para actuar con eficacia en situaciones de presión sin que afecten a su nivel de rendimiento las situaciones de mayor exigencia.	5%	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Es flexible para visualizar PUNTOS: 10	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en PUNTOS: 5	No tiene una respuesta rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Responde PUNTOS: 0

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

		los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva	marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen.	de manera reactiva a las desviaciones o dificultades. Evita tomar riesgos.
		PUNTOS: 5	PUNTOS: 2,5	PUNTOS: 0
TOTAL	100%			

Tabla 10. Puntuación por grado, de acuerdo con el factor y ponderación del nivel gerencial.

Nota: Elaboración propia.

NIVEL COORDINACION/STAFF				
<i>Factor</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Grado A Destacado</i>	<i>Grado B Satisfactorio</i>	<i>Grado C Poco Satisfactorio</i>
Compromiso: Es la capacidad de orientar el propio trabajo hacia el cumplimiento de la misión de la organización, entendiendo el propio rol dentro de los objetivos generales.	10%	Posee una actitud con el buen cumplimiento de su trabajo. Actúa a favor de los objetivos de la organización. Entiende su trabajo como parte de un todo. Mantiene una actitud de dedicación y cumplimiento con su trabajo. PUNTOS: 10	Se esfuerza por adaptarse en la organización. Se preocupa por la imagen que proyecta la empresa. Muestra una actitud de constante preocupación con los objetivos organizacionales. Muestra predisposición al trabajo. PUNTOS: 5	No respeta los procedimientos establecidos. No muestra interés por saber acerca de la organización. PUNTOS: 0
Capacidad de comunicación asertiva: Es la actitud que tiene una persona al expresar algún tipo de mensaje, de un modo claro y de una forma totalmente respetuosa ante sus pares.	5%	Asegura la comprensión de la información superando las dificultades que imponen las diferentes culturas. Alienta la comunicación abierta entre todos generando espacios para el encuentro y para compartir información relevante. PUNTOS: 5	Se adapta a diferentes contextos culturales. Evita la propagación de rumores al solicitar feedback a sus interlocutores. PUNTOS: 2,5	Omite la información importante que otros necesitan para el logro de objetivos. Permite la circulación de rumores infundados. PUNTOS: 0
Experiencia laboral: Es la acumulación de conocimientos prácticos que una persona ha adquirido en el desempeño de sus funciones. Está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona lleva ejerciendo un cargo: cuanto más tiempo ejerciendo dicho cargo, mayor será el conocimiento	10%	Resalta logros obtenidos, cuantitativos y demostrables. Experiencia comprobable en coordinación de personal, mayor a cinco (5) años. PUNTOS: 10	Demuestra logros obtenidos. Experiencia comprobable en coordinación de personal, entre tres (3) y cinco (5) años. PUNTOS: 5	Experiencia menor a 3 años, en funciones similares a la coordinación con mínima dotación de personal. PUNTOS: 0
Conocimiento: Es el conjunto de saberes que se tiene sobre algo, el acto o efecto	15%	Profesional universitario, en carreras afines al cargo	Profesional en carreras de pregrados con	Secundario completo, con cursos y

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

de conocer. Es la información que tiene la persona, sea que la haya adquirido a través de la educación formal, la experiencia, el autoaprendizaje o la capacitación en la empresa. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.		que ocupa en la organización. PUNTOS: 10	orientación relacionada al cargo que ocupa en la organización. PUNTOS: 5	capacitaciones relacionadas al cargo que ocupa en la organización. PUNTOS: 0
Orden y la claridad: Habilidad continúa por respetar los tiempos de cumplimiento de las tareas efectuadas, logrando una comprensión tanto de sus funciones como de aquellas que deba delegar.	10%	Realiza el seguimiento de tareas asignadas. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta al gerente, propuestas para mejorar la organización de todas las tareas en las que es responsable. PUNTOS: 10	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos. PUNTOS: 5	En muchas ocasiones se enfrenta a inconvenientes consecuentes de no llevar un orden ni seguir las normas y procedimientos establecidos. PUNTOS: 0
Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones laborales, donde los resultados que se obtengan sean fructíferos. Es elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.	15%	Examina todas las opciones con el fin de evaluar los beneficios y riesgos de las diferentes alternativas antes de decidir la mejor solución. Posee comportamiento adecuado para tomar las decisiones correctas, asumiendo las responsabilidades que implican las decisiones tomadas. PUNTOS: 15	Posee capacidad para tomar decisiones críticas y evaluar cómo se ejecutarán las decisiones. PUNTOS: 7,5	No posee capacidad para tomar decisiones ni se esfuerza para resolver cualquier problema que se presente. No asume las responsabilidades de sus elecciones. PUNTOS: 0
Capacidad para coordinar y organizar: Es la acción de poner a trabajar en conjunto, diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico.	15%	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando asegurar la calidad de los procesos. PUNTOS: 15	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. PUNTOS: 7,5	No organiza el trabajo ni administra adecuadamente los tiempos. PUNTOS: 0
Motivación: énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.	10%	Muestra interés y predisposición en sus tareas. Desarrolla nuevos y originales enfoques en el proceso. Contribuye al logro de los objetivos organizacionales y fomenta el cumplimiento de los mismos por parte de sus pares. PUNTOS: 10	Toma iniciativa, se muestra comprometido en su labor. Contribuye al logro de los objetivos organizacionales. PUNTOS: 5	Espera que le digan que tiene que hacer, no presenta iniciativa ni compromiso por aportar nuevas ideas. PUNTOS: 0

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

		PUNTOS: 10	PUNTOS: 5	PUNTOS: 0
Liderazgo participativo: Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y basa todas sus ideas y creencias en sus actividades y quehaceres, en las inquietudes y opiniones que tengan sus trabajadores o compañeros de trabajo.	10%	Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. PUNTOS: 15	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. PUNTOS: 7,5	Tiene dificultades para fijar objetivos, ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. PUNTOS: 0
TOTAL	100%			

Tabla 11. Puntuación por grado, de acuerdo al factor y ponderación del nivel coordinación/staff.
Nota: Elaboración propia.

NIVEL AUXILIAR				
<i>Factor</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Grado A Destacado</i>	<i>Grado B Satisfactorio</i>	<i>Grado C Poco Satisfactorio</i>
Capacidad de comunicación y de escucha: Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara, comprensible y convincente, de forma oral o escrita y ser receptivo a las propuestas de los demás miembros de la organización.	10%	Logra impactar con sus comunicaciones, mejorando la efectividad entre personas y grupos. Escucha abiertamente ideas diferentes sin prejuizar. Es proactivo en generar feedback para conocer el impacto y entendimiento de la información transmitida. PUNTOS: 10	Transmite claramente sus ideas seleccionando el medio adecuado, ajustando su estilo al contexto, situación, interlocutor. PUNTOS: 5	En los procesos de intercambio de información no hace foco en lo importante generando distorsiones innecesarias. Es confuso con la información que transmite, o la misma no es confiable. PUNTOS: 0
Capacidad para aprender: Asimilación de nueva información y eficaz aplicación de esta. Incorpora nuevos esquemas o modelos cognitivos y repetitivos de conductas habituales, adoptando nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	20%	Tiene una alta capacidad de concentración en sus tareas, desarrollando nuevos conocimientos. Propone ideas innovadoras para mejorar los procesos en su puesto o área de la que depende PUNTOS: 20	Adquiere nuevos conocimientos, y a su vez los desarrolla. Evoluciona en su puesto de trabajo PUNTOS: 10	No posee capacidad de asimilar nuevos conocimientos para desarrollar su tarea. No se adapta a la incorporación de nueva información en su puesto. PUNTOS: 0
Iniciativa: Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por lo tanto, es una predisposición para actuar proactivamente.	5%	Actúa para lograr oportunidades que se presenten, a pesar de que surjan inconvenientes en el camino, logra superarlos y busca alternativas. Se anticipa a los problemas. PUNTOS: 5	Se preocupa solo en lo referente a su puesto de trabajo. Cuando se presenta un problema intenta encontrar soluciones. PUNTOS: 2,5	Requiere una constante supervisión. No toma la responsabilidad de sus actos. Espera que le den órdenes en vez de generar sus tareas por voluntad propia. PUNTOS: 0

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

<p>Conocimiento: Es el conjunto de saberes que se tiene sobre algo, el acto o efecto de conocer. Es la información que tiene la persona, sea que la haya adquirido a través de la educación formal, la experiencia, el autoaprendizaje o la capacitación en la empresa. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.</p>	20%	<p>Terciario en carreras afines al cargo que ocupa. Cursos avanzados en informática.</p> <p>PUNTOS: 20</p>	<p>Secundario completo con capacitaciones afines al puesto. Conocimiento básico en informática.</p> <p>PUNTOS: 10</p>	<p>Secundario completo.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Solución de problemas: Es el conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido.</p>	15%	<p>Aporta correctamente soluciones innovadoras sobre el problema, analiza y discute. Revisa el proceso, detecta si hay errores y procede a su rectificación.</p> <p>PUNTOS: 15</p>	<p>Pocas veces propone soluciones a problemas que se presentan, comunicándolas eventualmente.</p> <p>PUNTOS: 7,5</p>	<p>No presenta ideas ni interés por aportar soluciones.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Capacidad de análisis de información: Habilidad para procesar los datos, manipular los mismos y poder organizarlos de manera simple y clara.</p>	10%	<p>Comprende perfectamente los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización. Recapta la información y la ordena en pos del cumplimiento de la tarea.</p> <p>PUNTOS: 10</p>	<p>Comprende y analiza datos y hechos poco complejos en pos del cumplimiento de la labor.</p> <p>PUNTOS: 5</p>	<p>Presenta dificultades para interpretar información.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Trabajo en equipo: Aptitud del empleado que colabora con los demás, se muestra asertivo y no genera tensiones innecesarias en el grupo.</p>	5%	<p>Promociona y alienta el compromiso grupal, optimizando el desempeño. Colabora en el equipo a centrarse en los objetivos. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al grupo. Desarrolla el espíritu de equipo.</p> <p>PUNTOS: 5</p>	<p>Se compromete en la búsqueda de logros compartidos, ayuda a crear un clima de trabajo, amistoso, con espíritu de cooperación. Solicita opinión al resto del grupo</p> <p>PUNTOS: 2,5</p>	<p>Antepone sus intereses personales por encima de los del equipo, no genera aportes al grupo. Es una persona individualista. Alimenta la rivalidad entre pares.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Capacidad de autocontrol: Es la capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.</p>	10%	<p>Su desempeño es alto incluso en situaciones de Mucha exigencia. Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen Inconvenientes de manera autónoma.</p> <p>PUNTOS: 10</p>	<p>Presenta un buen desempeño pero aun no es capaz de realizar sus tareas sin supervisión.</p> <p>PUNTOS: 5</p>	<p>Su desempeño se deteriora en situaciones de Mucha presión o sin supervisión directa.</p> <p>PUNTOS: 0</p>
<p>Calidad en el trabajo: Capacidad y precisión en la ejecución del trabajo, con el fin de aportar valor al mismo.</p>	5%	<p>Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares de la organización y ayuda a otros a lograr un desempeño acorde.</p>	<p>Su labor se ajusta al estilo de trabajo y estándares de la empresa. Ocasionalmente necesita ayuda para cumplir con las</p>	<p>Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares de la empresa. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.</p>

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

		PUNTOS: 5	normas. PUNTOS: 2,5	PUNTOS: 0
TOTAL	100%			

Tabla 12. Puntuación por grado, de acuerdo al factor y ponderación del nivel auxiliar.

Nota: Elaboración propia.

NIVEL OPERATIVO				
Factor	Ponderación	Grado A Destacado	Grado B Satisfactorio	Grado C Poco Satisfactorio
Conocimiento Técnico: Saber adecuado y específico, relacionado al proceso en el que trabaja el individuo. Esto incluye el uso de maquinarias y herramientas que la persona necesita para el desarrollo de sus tareas.	20%	Es un experto en el conocimiento tanto de las normas generales como específicas con respecto al manejo de herramientas de trabajo. Es un referente a la hora de capacitar a sus compañeros, da aviso ante alguna situación incorrecta. PUNTOS: 20	Se encuentra capacitado para un correcto uso de las herramientas de trabajo y sigue al pie de la letra las normas que le han impartido. PUNTOS: 10	Está capacitado para un correcto manejo de herramientas, pero no sigue con las buenas prácticas para las que ha sido capacitado. PUNTOS: 0
Trabajo en equipo: Aptitud del empleado que colabora con los demás, se muestra asertivo y no genera tensiones innecesarias en el grupo.	15%	Promociona y alienta el compromiso grupal, optimizando el desempeño. Colabora en el equipo a centrarse en los objetivos. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al grupo. PUNTOS: 15	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos, ayuda a crear un clima de trabajo amistoso, con espíritu de cooperación. PUNTOS: 7,5	Antepone sus intereses personales por encima de los del equipo, no genera aportes al grupo. Es una persona individualista. PUNTOS: 0
Capacidad para aprender: Asimilación de nueva información y eficaz aplicación de esta. Incorpora nuevos esquemas o modelos cognitivos y repetitivos de conductas habituales, adoptando nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	10%	Posee buena memoria y rápida capacidad para archivar información, aprender y desarrollar nuevos conocimientos. Posee altos niveles de concentración y atención con respecto a sus tareas. PUNTOS: 10	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos, mientras adquiere experiencia y evoluciona en la empresa. PUNTOS: 5	No se adapta a nuevos conocimientos sugeridos o necesarios. No posee capacidad de asimilación de nueva información. PUNTOS: 0
Cooperación: Conjunto de acciones y esfuerzos que realiza el individuo para trabajar en forma conjunta con uno o varios compañeros, en pos de la realización de un objetivo en común y del desarrollo de la labor diaria.	5%	Disfruta y le gusta colaborar cuando es necesario, está atento y predispuesto siempre a ayudar. Es destacado para trabajar en equipo por su buena predisposición PUNTOS: 5	Se adapta y realiza labores en grupo Tiene predisposición a ayudar cuando es solicitado. PUNTOS: 5	No presenta interés en colaborar con los compañeros, en la realización de actividades conjuntas. PUNTOS: 0

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

		PUNTOS: 5	PUNTOS:2,5	PUNTOS: 0
Comportamiento organizacional: Buena conducta del colaborador que permite un mejor funcionamiento de la organización, y una mejor interacción o relación entre los miembros de la misma.	10%	Compromiso y dedicación para realizar las obligaciones pactadas, siendo constante en la conducta y cuidado de su labor. Adhiere y transmite la cultura de la organización a sus compañeros.	Responde y realiza correctamente las obligaciones pactadas, en pos de los valores de la cultura de la organización.	No se siente identificado con la cultura organizacional. Dificultad para lograr compromiso.
		PUNTOS: 10	PUNTOS: 5	PUNTOS: 0
Mejora continua: Predisposición y capacidad de superación de objetivos, constante preocupación por la calidad del desempeño de su tarea.	5%	Muestra resultados positivos sobrepasando las expectativas laborales. Busca la forma de innovar y capacitarse para mejorar la realización y resultados de su trabajo.	Sobrepasa los objetivos propuestos, pero a través de un lento proceso de mejoramiento.	No presenta interés en el progreso y mejora de la forma de realizar su labor Se limita solo a lo necesario para realizar la tarea.
		PUNTOS: 5	PUNTOS: 2,5	PUNTOS: 0
Organización en el puesto: Orden y prolijidad en el material y en el ambiente de trabajo, en pos de la eficaz y responsable ejecución de las tareas.	15%	Asegura que el diseño y ejecución de sus tareas se desarrollen de manera ordenada, manteniendo la limpieza de su puesto, respetando y transmitiendo las normas de la empresa.	Cumple sus tareas respetando los estándares de orden y limpieza en su puesto de trabajo.	Actúa desconociendo o perdiendo de vista los estándares establecidos de orden y limpieza en su lugar de trabajo.
		PUNTOS: 15	PUNTOS: 7,5	PUNTOS: 0
Productividad: Relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.	10%	Refleja la capacidad de utilizar eficientemente los recursos y tiempos asignados. Cumple de sobremanera con los objetivos propuestos por la Empresa.	Cumple con los objetivos de producción propuestos por la empresa con los recursos y tiempos Necesarios.	No cumple su tarea en los tiempos asignados, ni los objetivos de producción.
		PUNTOS: 10	PUNTOS: 5	PUNTOS: 0
Cumplimiento de los procedimientos: Normalización del desarrollo de un determinado trabajo o actividad de acuerdo con unas pautas e indicaciones estándares en función de factores, como la seguridad, la calidad y la productividad.	10%	Puede ser un capacitador sobre los instructivos y procedimientos ya que los conoce a la perfección. Sugiere cambios de mejora en los mismos.	Está capacitado sobre los instructivos y trabaja habitualmente siguiendo el lineamiento de estos.	Conoce los procedimientos del sector, pero no trabaja en base a ellos.
		PUNTOS: 10	PUNTOS: 5	PUNTOS: 0
TOTAL	100%			

Tabla 13. Puntuación por grado, de acuerdo al factor y ponderación del nivel operativo.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Paso 6: Proceso de desarrollo de evaluación.

Se procederá a definir las diferentes planillas de evaluación de acuerdo con el nivel jerárquico de puestos que se evalúe. Las mismas tendrán para completar:

- Nombre empleado, el cual nos informará a quien estamos evaluando.
- Evaluador, jefe/ supervisor directo del evaluado, quien será el encargado de determinar las puntuaciones.
- Fecha, determinara cuando se realizo la evaluación.
- Planilla de evaluación, se completará con una cruz en el grado que corresponda.

Este modelo concede valores numéricos donde se asigna a cada factor un porcentaje de acuerdo a su nivel de relevancia en el puesto. Al finalizar, se sumarán los puntajes para obtener el resultado total, el cual determinara las acciones que se llevarán a cabo.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

EVALUACION DE DESEMPEÑO NIVEL GERENCIAL				
<i>Fecha:</i>				
<i>Identificación del Puesto:</i>				
<i>Nombre Completo del Trabajador:</i>				
<i>Nombre Completo del Supervisor:</i>				
<i>Factor</i>	<i>Grado A Destacado</i>	<i>Grado B Satisfactorio</i>	<i>Grado C Poco Satisfactorio</i>	<i>Sub- Total</i>
Conocimiento				
Experiencia laboral				
Liderazgo				
Manejo de información confidencial				
Capacidad de negociación				
Responsabilidad				
Toma de decisiones				
Solución de problemas				
Pensamiento estratégico				
Autonomía				
RESULTADO TOTAL				

Tabla 14. Formulario de evaluación de desempeño del nivel gerencial.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

EVALUACION DE DESEMPEÑO NIVEL COORDINACION				
<i>Fecha:</i>				
<i>Identificación del Puesto:</i>				
<i>Nombre Completo del Trabajador:</i>				
<i>Nombre Completo del Supervisor:</i>				
<i>Factor</i>	<i>Grado A Destacado</i>	<i>Grado B Satisfactorio</i>	<i>Grado C Poco Satisfactorio</i>	<i>Sub- Total</i>
Compromiso				
Capacidad de comunicación asertiva				
Experiencia laboral				
Conocimiento				
Orden y claridad				
Toma de decisiones				
Capacidad para coordinar y organizar.				
Motivación				
Liderazgo participativo				
RESULTADO TOTAL				

Tabla 15. Formulario de evaluación de desempeño del nivel coordinación.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

EVALUACION DE DESEMPEÑO NIVEL AUXILIAR				
<i>Fecha:</i>				
<i>Identificación del Puesto:</i>				
<i>Nombre Completo del Trabajador:</i>				
<i>Nombre Completo del Supervisor:</i>				
<i>Factor</i>	<i>Grado A Destacado</i>	<i>Grado B Satisfactorio</i>	<i>Grado C Poco Satisfactorio</i>	<i>Sub- Total</i>
Capacidad de comunicación y de escucha				
Capacidad para aprender				
Iniciativa				
Conocimiento				
Solución de problemas				
Capacidad de análisis de información				
Trabajo en equipo				
Capacidad de autocontrol				
Calidad en el trabajo				
RESULTADO TOTAL				

Tabla 16. Formulario de evaluación de desempeño del nivel auxiliar.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

EVALUACION DE DESEMPEÑO NIVEL OPERATIVO				
<i>Fecha:</i>				
<i>Identificación del Puesto:</i>				
<i>Nombre Completo del Trabajador:</i>				
<i>Nombre Completo del Supervisor:</i>				
<i>Factor</i>	<i>Grado A Destacado</i>	<i>Grado B Satisfactorio</i>	<i>Grado C Poco Satisfactorio</i>	<i>Sub- Total</i>
Conocimiento Técnico				
Trabajo en equipo				
Capacidad de aprender				
Cooperación				
Comportamiento organizacional				
Mejora continua				
Organización en el puesto				
Productividad				
Cumplimiento de los procedimientos				
RESULTADO TOTAL				

Tabla 17. Formulario de evaluación de desempeño del nivel operativo.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Se detallará a continuación el cronograma de implementación para dicho proceso:

- Capacitación de los evaluadores: Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y los objetivos que se plantean, por ello es necesario otorgar al capacitador un manual describiendo en detalle el método a utilizar, pautas para la conducción de las evaluaciones, mediante sesiones de capacitación donde se le explica el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.
- Recopilación de datos e información para la evaluación: Se tendrán en cuenta los factores que definimos para cada nivel de jerarquización, con el fin de ir documentando cada uno de los factores presentes y ausentes por parte del empleado en pos a una imagen fiel del desempeño de este.
- Evaluación de desempeño: Se considerará la información recopilada y se rellenará la planilla de evaluación
- Retroalimentación: Una vez realizada la evaluación de desempeño, se proporcionará a los empleados la realimentación del resultado de esta. Esto debe conducir hacia un plan de mejora donde se tomarán medidas de cambio para mejorar rendimiento, dialogar acerca de las observaciones que se llevaron a cabo a lo largo de la misma, corroborar el grado de compromiso del empleado para con la empresa, establecer objetivos de mejora específicos y medibles para el empleado, como así también los objetivos que pretende alcanzar la organización. Y conjuntamente, realizar un seguimiento del mismo.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- De acuerdo a los resultados que se hayan obtenidos, se llevarán a cabo las siguientes acciones.

Del 0% al 40% = el empleado se considera “POCO SATISFACTORIO” en su puesto, es decir que requiere capacitación en sus funciones de manera intensiva con una evaluación continua, hasta lograr un desempeño eficaz.

Del 41% al 70% = El empleado se considera “SATISFACTORIO”, si bien desempeña su labor en forma correcta, se necesita una capacitación sobre aquellos factores donde obtuvo un menor puntaje de lo ideal.

Del 71% al 100% = el empleado se considera “DESTACADO” en sus labores, se premia mediante los incentivos propuestos por el área de RR. HH. Este desempeño se toma como un modelo a imitar por sus pares.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

12. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se presentará las etapas y los plazos correspondientes, en los que se llevará a cabo todo el proceso de evaluación de desempeño.

Etapa	Plazos											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entrenamiento de los evaluadores	■	■	■									
Evaluación de desempeño		■	■	■	■							
Recolección de planillas				■	■							
Análisis de información recopilada					■	■	■	■	■			
Retroalimentación de evaluación							■	■	■	■		
Acciones según resultados										■	■	■
Lapso tiempo para mejorar												■

Tabla 18: Cronograma de implementación del proceso de evaluación de desempeño.

Nota: Elaboración propia.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

13. CONCLUSION

A lo largo del trabajo de intervención realizado en la empresa de Logística, se pudo concretar el desarrollo de un sistema integral de evaluación de desempeño. Para el mismo se utilizó como inputs del proceso la información recogida mediante el análisis y descripción formal de los puestos de trabajo. Esta información es esencial para conocer que se evaluará de cada puesto, que factores se consideran más relevantes en el mismo y en base a eso obtener un resultado lo más certero posible de cómo se desempeñan los empleados en su labor diaria.

La evaluación de desempeño es considerada una herramienta útil de que dispone una organización para avanzar hacia sus metas estratégicas, como así también mejorar el desarrollo integral de las personas que lo conforman, orientado hacia el logro de las metas organizacionales. Además, estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo, creando progreso y desarrollo personal.

El modelo que se creyó conveniente ante el tipo de empresa que se trabajó fue un “sistema tradicional de evaluación por puntos”, Este sistema no es innovador, pero si al ser un método tradicional, es adecuado teniendo en cuenta que se trabaja con una empresa Pyme, en donde resulta ambicioso incluir un sistema de evaluación 360° por ejemplo, siendo que aún no contaban con una descripción formal de los puestos. Por ende, para comenzar a mejorar los procedimientos formales, este es un sistema que se adecua a la necesidad de la empresa.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

No se descarta que una vez implementado este sistema por puntos, en un futuro no muy lejano, de acuerdo con los resultados obtenidos de este proceso, se trabaje para incluir un sistema más actualizado donde se realice una autoevaluación por parte de los empleados, puedan ser evaluados también por sus clientes y proveedores, teniendo así una visión más objetiva de su desempeño.

A modo de cierre del presente Proyecto Final de Grado, puede afirmarse que los objetivos que fueron establecidos al inicio del proyecto, han sido cumplidos: se recolectó exitosamente la información sobre la organización y los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, se identificaron los puestos que eran necesario analizar y se investigaron, utilizando los instrumentos previamente diseñados. Finalmente, quedaría la futura aplicación de las evaluaciones de desempeño impuestas por nosotras, y que colaboraría en función al crecimiento del capital humano, mejorando el desempeño de la organización en todo su conjunto.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

14. BIBLIOGRAFIA:

- Alles Martha, 2005. “Desempeño por competencias. Evaluación 360°” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Álvarez Marcelo, 2014. “Gestión de desempeño” Editorial Sí, Córdoba, Argentina.
- Bohlander George, Sherman Arthur y Snell Scott, 2004. “Administración de Recursos Humanos” Decimosegunda Edición. Editorial Thompson Learning. Buenos Aires, Argentina.
- Carlos Alberto Norry, 2005. “Guía de administración de recursos humanos”. Argentina.
- Chiavenato Idalberto, 2007. “Administración de recursos humanos” 8ta edición Editorial Atlas S. A, México.
- Hidalgo, Bernardo. 2011. “Remuneraciones Inteligentes”. Ediciones Granica SA
- William B. Werther, Keith Davis, 2008. “Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas”. Sexta edición. México.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Anexos

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

ENTREVISTA PARA PROYECTO DE GRADO

Carrera: Lic. En RR.HH.

Nombre del entrevistado: Juan Carlos Heredia

Cargo en la empresa: Responsable de RRHH

1) ¿Cómo surge la empresa? Breve historia de esta.

La empresa cuenta con 20 años de trayectoria en la prestación de servicios de gestión y transporte para automóviles “0 Km”, reconocida por la excelencia de su servicio con las más altas premiaciones de sus clientes, como lo es el galardón “QUALITAS ORO” de FCA.

Es una organización de Logística Integral. Presta también servicios de transporte internacional a terminales automotrices. Para lograrlo cuenta con bases ubicadas estratégicamente para atender las exigencias de sus clientes, en tiempo y con la calidad exigidas por las terminales automotrices.

Cuenta, además, con personal comprometido con sus labores, dinámico, dispuesto, y profesional. Siendo éste, un capital que los directivos apoyan y toman en consideración, dándoles la importancia que se merecen.

2) ¿Tiene establecida misión y visión? Nos gustaría conocerlas.

MISIÓN: Alcanzar la excelencia en todas las actividades, brindando un servicio profesional de Logística Integral que asegure soluciones a las necesidades del cliente, ofreciendo principios de Calidad Total y Resultados a la vista. Maximizando la utilización de nuestros Recursos Humanos y Tecnológicos en función de mantener el liderazgo alcanzado.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

VISIÓN: Ser la Empresa Líder de Servicios de Logística Integral de Transporte Automotor, manteniendo un nivel de excelencia y crecimiento continuo. Agregando valor a nuestros clientes por brindar prestaciones innovadoras, creativas como parte de nuestro desafío.

Liderar y consolidar nuestra participación en el creciente Mercado nacional e internacional.

Ser una empresa que contribuya responsablemente con la comunidad y su entorno.

3) ¿Cuenta con una cultura organizacional definida? (nos referimos a signos distintivos, símbolos, uniforme, infraestructura, etc. que la organización tiene arraigado internamente y la caracteriza del resto.

Cuenta con una cultura organizacional definida:

Logo

Indumentaria con diseño identificadorio

Colores en su infraestructura que identifica a la empresa

Sus integrantes comparten los siguientes valores:

CONFIANZA: Construimos relaciones basadas en el respeto personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

RESPETO: Mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

LIDERAZGO: Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

COMPROMISO: Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

Actuando correctamente con nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad.

INTEGRIDAD: Asumimos una conducta honesta, transparente, austera y responsable.

4) ¿Cómo está estructurada la misma? Tal como dotación de empleados, Organigrama formal, sucursales, casa matriz.

Cuenta con tres sucursales ubicadas en las siguientes ciudades:

Zarate – 166 personas

Rosario – 64 personas

Córdoba – 80 personas

5) ¿Qué productos y servicios ofrecen?

Servicios: Distribución de vehículos 0Km – Administración de playas comerciales.

6) ¿Se realizan tareas de responsabilidad social empresarial?

No

7) Recursos Humanos:

➤ **¿El departamento actualmente tiene una estrategia definida? ¿objetivos? Corto, mediano o largo plazo.**

➤ **¿En cuanto a la estructura del departamento, están definidas las descripciones de cada puesto? (sus metas, objetivos, tareas, responsables).**

Subsistema de Previsión de RRHH:

- De acuerdo con la planificación corporativa

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- ¿Cómo se detectan las necesidades de personal?

A través de la necesidad generada por la planificación del cliente, desarrollo de nuevas actividades, reingeniería de sectores

- ¿Se realiza una previsión en cuanto al personal que existe y el que debería existir?

Si

- ¿Se tiene una planificación en cuanto a la previsión de personal en caso de ausentismo, rotación, licencias por enfermedad, accidentes, etc.?

Si, existe un pequeño excedente de estructura para cubrir este tipo de desvíos, además se utiliza el sistema de trabajo con modalidad eventual para necesidades puntuales.

Subsistema de provisión de RRHH:

- Reclutamiento: ¿es interno o externo? Procedimiento de cómo se lleva a cabo, fuentes que utilizan (cv, internet, bolsas de trabajo). ¿Posee consultora externa?

Se utilizan ambas modalidades, el interno a través de la publicación en clasificados papel y web; el externo a través de consultoras (actualmente contamos con 6 proveedoras de personal)

- Selección: ¿Cómo está diseñado el procedimiento en general? (entrevistas grupales, individuales, pruebas psicotécnicas, exámenes pre ocupacionales) El proceso está organizado de la siguiente manera:

Preselección de candidatos (si interviene la consultora) – Entrevistas – Examen psicotécnico

(dependiendo del puesto, no aplica para puestos operativos) - Examen médico pre ocupacional –

Informe ambiental.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

- ¿Se realiza algún tipo de inducción? ¿En qué consiste la mismo? (a la empresa, al puesto y la tarea específica), responsables del programa, evaluación de este.

Hay tres tipos de inducción: -

-General: Detalle genérico sobre Empresa – Seguridad e Higiene – RRHH (Responsable: RRHH)

-Al puesto: Detalle del área de inserción y ubicación del puesto dentro del organigrama

(Responsable: Máxima jerarquía del sector)

-A la tarea: Específicamente cuáles serán las tareas que cumplir (Responsable: Par en función).

Se realiza una evaluación integral dentro del período de prueba.

Subsistema de mantenimiento de RRHH:

- Remuneraciones: convenios con los que se manejan, ¿existe un programa de beneficios a los empleados? ¿cómo está diseñada la estructura salarial? ¿hay incentivos en las remuneraciones de los empleados?

Se trabaja con dos modalidades: Personal bajo convenio Camioneros 40/89 y personal fuera de convenio, en ambos casos se manejan escalas salariales (personal bajo convenio: categorías determinadas por el mismo de acuerdo con la tarea – personal fuera de convenio: reguladas internamente de acuerdo al nivel jerárquico del puesto.

No existe un programa de beneficios como tal, en algunas oportunidades se definen beneficios sin planificación previa.

Los incentivos en remuneraciones aplican a un grupo reducido y están asociados a una función particular.

- ¿Cuentan con personal eventual? ¿tercerizado?

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Si

- ¿Cómo podría definir la relación con el sindicato?

Buena

Subsistema de capacitación y desarrollo de RRHH:

- Capacitación: ¿Existen programas de capacitación establecidos? ¿Quiénes son los responsables de las mismas? ¿Se evalúan los resultados? ¿Cómo?

Existen programas de capacitación en donde se definen distintos responsables dependiendo del tema (el responsable general del plan es siempre el dpto. de RRHH).

Los resultados pueden evaluarse a través de una prueba teórica, prueba práctica o directamente sobre los resultados de la gestión sobre la cual el personal fue capacitado.

- ¿Existe en la organización la posibilidad de desarrollo y carrera profesional? ¿Cómo son los procedimientos de ascensos y promociones?

Si bien contamos con una estructura achatada se generan algunas posibilidades de desarrollo.

Para que se produzca este ascenso en primera instancia debe liberarse un puesto asignado o generarse uno nuevo, una vez dada esta situación se evalúa internamente quien podría estar acorde a la necesidad (formación – edad – experiencia – psicotécnico)

Se comenzará a trabajar sobre un plan de sustitución.

- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿cómo es su procedimiento? ¿En cuanto a periodicidad?

Actualmente no contamos con el proceso de evaluaciones de desempeño.

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

Subsistema de ambiente interno y externo:

- Cliente interno: ¿Cuáles serían los principales clientes internos a los que debe responder el departamento de RRHH?

El dpto. de RRHH tiene a toda la organización como cliente interno.

- Cliente externo: ¿Cuáles son sus clientes actuales?

En todos los casos se da la relación cliente-proveedor con organismos externos, estudio contable-liquidador, estudios jurídicos, consultoras, sindicato

- ¿Cumplen con procedimientos de Higiene y seguridad establecidos? ¿Cuáles?

Si cumplimos, tenemos tres tipos:

-Legales (exigencias de las diferentes normativas nacionales, provinciales, municipales)

-Del cliente (cumplimiento de la normativa exigida por los clientes)

-Internos (corrección de desvíos y planes de mejora)

- ¿Tienen certificaciones de normas de seguridad?

No contamos con la certificación de seguridad específica (OHAS), si tenemos certificación ISO 9001 e ISO 14001 que incluyen aspectos de seguridad

Subsistema de investigación y control de RRHH:

- ¿Se realizan procedimientos de auditoría?, ¿Con que periodicidad? ¿Quiénes son los responsables?

No hay un proceso de auditoría establecido.

- ¿Existe una participación interna y externa?.



“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION PARA ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

1. Fecha:

2. Nombre:

3. Antigüedad:

4. Área:

 .
5. Organigrama:
 - a) Puesto del que depende: (¿exige supervisión de personal?)

 - b) ¿Quién depende de él?:

 - c) Áreas con las que presenta relación su puesto.

6. Funciones:
 - a) Tareas que realiza:

 - b) Tiempo/frecuencia:

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

7. Herramientas/recursos:

.....

8. Responsabilidades: (marque con una cruz)

RESPONSABILIDAD	SI	NO
Sobre bienes		
Sobre información		
Sobre materiales		
Sobre supervisión de trabajo		
Manejo de dinero		
Otros		

9. Experiencia:

a) ¿Que necesita para cubrir el puesto?:

.....

10. Nivel de escolaridad: (marque con una cruz)

Nivel	SI	NO
Primario		
Secundario		
Terciario		
Universitario		
Posgrado		
Otro		

11. Lugar de trabajo:

a) Donde trabaja:

.....

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

12. Condiciones de trabajo: (marque con una cruz)

Condición	SI	NO
Ruido		
Temperatura		
Trabajo extra		
Calor/frio excesivo		
Olor		
Iluminación		
Otros		

13. Riesgos constantes: (marque con una cruz)

Riesgos	SI	NO
Caídas		
Golpes		
Accidente de transito		
Cortaduras		
Agresiones físicas		
Agresiones verbales		
Otros		

14. Esfuerzos físicos: (marque con una cruz)

Esfuerzos	SI	NO
Levantar y transportar objetos		
Caminar largas distancias		
Atención visual y auditiva		
Manejar largas distancias		
Otros		

15. Esfuerzo mental: (marque con una cruz)

Esfuerzos	SI	NO
Elaborar planes en plazos		
Elaborar programas de trabajo		
Elaborar cuadros		



**Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA**

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

estadísticos		
Elaborar cálculos matemáticos		
Redactar informes		
Diseñar procedimientos		
Otros		

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PUESTO COORDINADOR Y GERENTE.

1. Fecha:

2. Nombre y Apellido:
.....

3. Antigüedad:

4. Área:

(Marque con una cruz la opción correcta)

5. ¿Brinda información al trabajador sobre la misión y la visión de la empresa?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

6. ¿Promueve la importancia del trabajo en equipo entre sus colaboradores?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

7. ¿Cree que las actividades que realiza, conllevan al cumplimiento de los objetivos y estrategia de la empresa?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

8. ¿Le informa periódicamente al trabajador los objetivos a cumplir en su puesto?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

9. ¿Establece metas o indicadores a cumplir en su área?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

10. ¿En algunas oportunidades, asigna a sus colaboradores tareas inherentes a sus puestos?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

11. ¿Realiza actualizaciones y modificaciones en las tareas de cada uno de los puestos de su área?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

12. En el caso de realizarse estas modificaciones, ¿Quedan formalmente documentadas?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

13. ¿Controla periódicamente el cumplimiento de las tareas del área?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

14. ¿Brinda una retroalimentación a sus colaboradores de su desempeño?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

15. ¿Existe un procedimiento formal para recompensar o no, este desempeño?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

16. ¿Considera que las promociones, ascensos, recompensas/ sanciones, apercibimientos son equitativos?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

17. ¿Genera para sus empleados la posibilidad de transmitir dudas o sugerencias?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

18. ¿Desarrolla y propone planes de capacitación para sus colaboradores en base a necesidades detectadas?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PUESTOS AUXILIARES Y OPERATIVOS

1. Fecha:

.....

2. Nombre y Apellido:

.....

3. Antigüedad:

.....

4. Área:

.....

(Marque con una cruz la opción correcta)

5. ¿Conoce la visión y misión de la organización?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

6. ¿Cree que las actividades que realiza, conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

7. ¿Conoce los objetivos a alcanzar en su puesto de trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

8. ¿En algunas oportunidades, realiza tareas ajenas a su puesto?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

9. ¿Conoce si sus tareas se encuentran formalmente documentadas?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

10. ¿Considera que en su puesto, puede desarrollar sus habilidades?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

11. ¿Considera que su supervisor controla el cumplimiento y seguimiento de sus tareas?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

12. ¿Recibe una comunicación de su supervisor, acerca de su desempeño, ya sea bueno o malo?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

13. ¿Recibe por parte de la empresa reconocimientos por trabajos bien realizados?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

14. ¿Considera que las promociones, ascensos, recompensas/ sanciones, apercibimientos son equitativos?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

15. ¿La organización le brinda oportunidades para dar sugerencias, opiniones o ideas?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

16. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa para desempeñar de manera más eficiente sus tareas?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

FORMULARIO DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	
Área / sector:	Lugar de trabajo:
Puestos a quien reporta:	Puestos que le reportan:
RELACIONES	
Áreas:	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación:	
Informática:	Idioma:
Experiencia:	
Otros:	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto:	
Funciones/ tareas:	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	
Competencias específicas del puesto	

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Gerente Córdoba	
Área / sector: Gerencia general	Lugar de trabajo: Planta Córdoba
Puestos a quien reporta: Gerencia General	Puestos que le reportan: Coordinador de flota, de tráfico, administración y finanzas, recursos humanos, playa, de mantenimiento.
RELACIONES	
Áreas: Tráfico, Flota, administración y finanzas, recursos humanos, playa, mantenimiento e higiene y seguridad.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Universitario en carreras como ingeniería industrial, Lic., en logística, administración de empresas o afines, preferentemente con posgrado realizados.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel), presentaciones (PowerPoint).	Idioma: Inglés y portugués.
Experiencia: 5 años de experiencia en puestos similares.	
Otros: -Capacidad de negociación y manejo de información confidencial.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Planificar, organizar, liderar y controlar la coordinación de los diferentes departamentos de manera óptima, logrando el cumplimiento de metas, objetivos y planes estratégicos de la empresa.	
Funciones/ tareas: -Dirigir la Gerencia a cargo, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. -Planificar los objetivos generales y específicos de su sector a corto y largo plazo. -Organizar la estructura de la Planta Córdoba de acuerdo a la necesidad existente de la misma. -Diseñar el plan estratégico y políticas de trabajo de su sector de manera conjunta con los coordinadores a cargo. -Controlar el cumplimiento de los objetivos de cada departamento junto con los responsables de cada sector. -Establecer cambios organizacionales de acuerdo a las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado. -Proponer estrategias de desarrollo. -Verificar, autorizar y supervisar la aplicación de los procedimientos y políticas del sector.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Gestión ambiental - Gestión de calidad e higiene y seguridad -Instructivo y procedimientos del sector - Gestión de personal -5 “S” - Logística de clase mundial - Política de calidad de cliente - Visión macro del proceso productivo
Competencias específicas del puesto	- Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Capacidad de negociación - Iniciativa - Integridad - Comunicación empática y eficaz - Flexibilidad - Orientación a la calidad



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Orientación al cliente- Pensamiento estratégico- Autonomía
--	--

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Coordinador de flota	
Área / sector: Gestión de flota	Lugar de trabajo: Planta Fiat
Puestos a quien reporta: Gerente Córdoba	Puestos que le reportan: Choferes, auxiliar satelital
RELACIONES	
Áreas: Mantenimiento, trafico, playa, seguridad e higiene, administración y finanzas	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Profesional universitario preferentemente Lic. En logística, administración o afines.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel), presentaciones (PowerPoint), sistema de transporte unificado.	Idioma: No aplica
Experiencia: Entre 3 y 5 años de experiencia en puestos similares	
Otros: No aplica	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Organizar y controlar el correcto desempeño del departamento de flota en lo que respecta al mantenimiento y selección de los camiones de acuerdo a los estándares establecidos, para estar al día con las entregas y distribuciones.	
Funciones/ tareas: -Asegurar el alineamiento e implementación en estrategia del transporte. -Asegurar control, conciliación y provisión de combustible. -Desarrollar y organizar adecuadamente los recursos de transporte para cumplir las obligaciones con los clientes y las necesidades internas. -Asegurar el lineamiento de las operaciones de transporte con los sistemas de gestión integral, calidad, medio ambiente, higiene y seguridad. -Conocer el marco jurídico y cumplir las normas y leyes que regulan la actividad del transporte.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Gestión ambiental - Gestión de calidad e higiene y seguridad - Instructivo y procedimientos del sector - Gestión de personal
Competencias específicas del puesto	- Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Capacidad de negociación - Iniciativa - Integridad - Flexibilidad - Orientación a la calidad - Liderazgo - Orientación al cliente - Pensamiento estratégico

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Chofer corta y larga distancia	
Área / sector: Gestión de flota	Lugar de trabajo:
Puestos a quien reporta: Coordinador flota	Puestos que le reportan: Ninguno
RELACIONES	
Áreas: Mantenimiento, trafico, playa, seguridad e higiene, cliente (para asegurar la carga de cada cliente)	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Secundario completo.	
Informática: No aplica	Idioma: No aplica
Experiencia: 1 año	
Otros: -Leyes de tránsito y carga -Carnet de conductor profesional categoría acorde a su función.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Asegurarse que la carga llegue en forma y en condiciones solicitadas por el cliente.	
Funciones/ tareas: -Realizar viajes de larga, media y corta distancia para los distintos clientes -Manejo de documentación interna y externa de cada cliente -Respetar las normas impuestas por la empresa -Mantener la documentación indispensable para viajar actualizada (carnet de conducir, Libreta sanitaria). -Registrar eventos o desperfectos del camión, km iniciales y km finales, carga de combustible, limpieza del vehículo, otros. -Seguridad y protección de carga en tránsito, solicitud de elementos necesarios para en transporte -Control de carga y descarga de vehículos.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Riesgos del puesto de trabajo y uso de EPP - Ergonomía - Manejo de herramientas y/o conducción de vehículos industriales - Conocimientos del plan de evacuación de incendio - Instructivos y procedimientos del sector
Competencias específicas del puesto	- Orientación al cliente - Orden y claridad - Tolerancia a la presión

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Coordinador de tráfico	
Área / sector: Departamento de tráfico	Lugar de trabajo: Planta Fiat
Puestos a quien reporta: Gerente Córdoba	Puestos que le reportan: Auxiliar de tráfico
RELACIONES	
Áreas: Administración de tráfico, choferes, seguridad e higiene, gestión de flota, gerente de sistemas	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Universitario (Ing. Industrial); Lic. Logística; Lic. Administración de empresas.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel), presentaciones (PowerPoint), sistema de transporte unificado.	Idioma: No aplica
Experiencia: Entre 3 y 5 años de experiencia en puestos similares	
Otros: No aplica	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Planificar y organizar las operaciones de transporte, asignando la flota correspondiente para el traslado de vehículos de acuerdo a la necesidad existente.	
Funciones/ tareas: -Asignar las diferentes unidades para realizar la operación, ya sea local o larga distancia. -Selección de camiones de acuerdo a la carga a trasladar. -Informar al chofer cargas de viaje. -Seguimiento satelital. -Asegurar ingreso y egreso de camiones. -Manejo de hoja de ruta.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Política de calidad - Visión macro del proceso productivo - Logística de clase mundial - Manejo de hoja de ruta
Competencias específicas del puesto	- Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Capacidad de negociación -Autonomía - Iniciativa - Integridad -Comunicación empática y eficaz - Flexibilidad - Orientación a la calidad - Liderazgo - Orientación al cliente - Pensamiento estratégico

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar de trafico	
Área / sector: Trafico	Lugar de trabajo: Planta Fiat
Puestos a quien reporta: Coordinador de trafico	Puestos que le reportan: Ninguno
RELACIONES	
Áreas: Mantenimiento, Choferes, playa.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Secundario completo, Terciario en administración o carreras afines.	
Informática: Manejo de PC, conocimientos intermedios de office, Windows.	Idioma: No aplica
Experiencia: 2 años en posiciones similares.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Apoyo administrativo a todas las operaciones de tráfico.	
Funciones/ tareas: -Llevar documentación de horarios, programaciones, gastos y mantener los mismos actualizados. -Atender reclamos de choferes. -Atender consultas telefónicas y personales de clientes en cuanto a entregas de mercadería, recepción de la misma en tiempo y forma, reclamos. -Cargar solicitudes de unidad en la web. -Controlar realización de entregas en depósitos. -Generar órdenes de servicios y vales de combustibles.	
COMPETENCIAS	
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Comunicación eficaz - Orden y claridad - Orientación al cliente - Tolerancia a la presión - Capacidad para aprender

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Coordinador de administración y finanzas	
Área / sector: Administración y finanzas.	Lugar de trabajo: Planta Córdoba
Puestos a quien reporta: Gerente Córdoba	Puestos que le reportan: auxiliar administrativo.
RELACIONES	
Áreas: Tráfico, Flota, Recursos Humanos, Playa, Mantenimiento y Seguridad e higiene.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Profesional universitario preferentemente Lic. en administración, contador público, o afines.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel), presentaciones (PowerPoint). Horas, calidad y ticket.	Idioma: Inglés.
Experiencia: Entre 3 y 5 años de experiencia en puestos similares	
Otros: No aplica	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Estructurar y organizar el departamento de administración y finanzas para cumplir con los objetivos de la empresa optimizando los recursos financieros de la compañía.	
Funciones/ tareas: -Desarrollar, documentar e implementar los procesos administrativos. -Asegurar el completo registro de todas las transacciones económicas-financieras de la empresa de acuerdo a los estándares establecidos. -Brindar información económica-financiera exacta, confiable y relevante en tiempo y forma para la toma de decisiones. -Elaborar y presentar en tiempo y forma los estados contables de la Sede Córdoba. -Definir e implementar las políticas y estrategias impositivas. -Aprobar la viabilidad económica de nuevos proyectos, negocios y programas de inversión, teniendo en cuenta los niveles de endeudamiento de la Sede Córdoba. -Asegurar la facturación y la cobranza completa en tiempo y forma de los servicios prestados por la empresa. -Gestionar los costos operativos con el fin de proponer soluciones o cotizaciones de servicios. -Revisar de la situación económica-financiera de los negocios, desarrollando planes de mejora en las actividades relacionadas.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	-Gestión de personal - Instructivo y procedimientos del sector - Gestión de calidad - Visión macro-microentorno del proceso productivo
Competencias específicas del puesto	- Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Capacidad de negociación - Iniciativa - Integridad -Comunicación empática y eficaz - Flexibilidad - Orientación a la calidad - Liderazgo - Orientación al cliente - Pensamiento estratégico -Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar administrativo	
Área / sector: Administración y finanzas	Lugar de trabajo: Planta Córdoba
Puestos a quien reporta: Coordinador administrativo y finanzas	Puestos que le reportan: No aplica
RELACIONES	
Áreas: Tráfico, Flota, Recursos Humanos.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Técnico universitario preferentemente en administración o carreras afines.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel), presentaciones (PowerPoint).	Idioma: No aplica
Experiencia: 2 años de experiencia en puestos similares	
Otros: No aplica	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Asistir al coordinador del área, registrar y realizar tareas administrativas, gestionar trámites bancarios, realizar pagos a proveedores.	
Funciones/ tareas: -Recibir documentación referida a gastos de flota. -Revisar la documentación de las unidades con los respectivos vencimientos de patentes, rentas, municipal, seguros. -Cobrar y pagar cheques por fondos fijos, anticipo de viaje, etc. -Gestionar cobranzas administrativas. -Recibir, controlar y realizar la facturación a proveedores. -Pagar viáticos a fleteros. -Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas, para luego reportar al Coordinador.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Instructivo y procedimientos del sector - Habilidades en cálculos numéricos - Conocimientos presupuestarios - Análisis e interpretación de estados contables
Competencias específicas del puesto	- Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Responsabilidad y compromiso - Proactividad - Comunicación eficaz - Flexibilidad -Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Coordinador de recursos humanos	
Área / sector: Recursos humanos	Lugar de trabajo: Planta Córdoba
Puestos a quien reporta: Gerente Córdoba	Puestos que le reportan: Auxiliar de recursos humanos.
RELACIONES	
Áreas: Flota, Tráfico, administración y finanzas, mantenimiento, higiene y seguridad, playa.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Profesional universitario preferentemente Lic. En recursos humanos o afines.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel), presentaciones (PowerPoint). Sistemas de horas.	Idioma: No aplica.
Experiencia: Entre 3 y 5 años en puestos similares preferentemente con experiencia en dotaciones grandes.	
Otros: -Conocimiento en legislación laboral general. -Análisis de remuneraciones.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Planificar, organizar y liderar el departamento de Recursos Humanos de la compañía, con el fin de proveer recursos humanos comprometidos y competentes para cumplir los objetivos de la empresa.	
Funciones/ tareas: -Estructurar y organizar el departamento de recursos humanos de la sede Córdoba, Rosario, Buenos Aires. -Asegurar el cumplimiento legal de la compañía en materia laboral. -Desarrollar y aplicar políticas de reclutamiento y selección de personal exitosas. -Desarrollar e implementar la estrategia y el plan de entrenamiento formación y capacitación del personal. -Implementar un programa de evaluación formal y gestión de desempeño. -Monitorear y presentar en forma periódica las métricas del departamento incluyendo asistencia, rotación, crecimiento y acciones disciplinarias. -Establecer y mantener relaciones con el gremio realizando negociaciones favorables. -Desarrollar e implementar esquemas internos de comunicación. -Generar un ambiente de trabajo seguro y saludable cumpliendo con la legislación vigente. -Estandarizar procesos y sistemas que mejoren la exactitud y la eficiencia de la liquidación de haberes.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Gestión ambiental - Gestión de calidad e higiene y seguridad - Instructivo y procedimientos del sector - Gestión de personal
Competencias específicas del puesto	- Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Capacidad de negociación - Iniciativa - Integridad - Comunicación empática y eficaz - Flexibilidad - Orientación a la calidad - Liderazgo - Orientación al cliente - Pensamiento estratégico - Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar de Recursos Humanos	
Área / sector: Recursos humanos	Lugar de trabajo: Planta FIAT
Puestos a quien reporta: Coordinador de Recursos Humanos	Puestos que le reportan: No aplica.
RELACIONES	
Áreas: Flota y tráfico, administración y finanzas, mantenimiento, seguridad e higiene, playa.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Técnico preferentemente en recursos humanos o afines.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel avanzado), presentaciones (PowerPoint). Sistemas de horas.	Idioma: No aplica.
Experiencia: preferentemente 1 año.	
Otros: No aplica	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Gestionar y garantizar el cumplimiento de los procesos administrativos de personal necesarios para el logro de los objetivos del área.	
Funciones/ tareas: -Atender al cliente interno. -Controlar horarios diarios. -Gestionar el ausentismo. -Gestionar la documentación del área (certificados médicos, obra social, etc.) -Gestionar licencia según CCT. -Mantener actualizada la nómina de personal y legajos de personal físico y digital. -Comunicar, reconocer y motivar al personal.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Gestión de ART -Instructivo y procedimientos del sector -Gestión de personal
Competencias específicas del puesto	- Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Iniciativa - Integridad -Comunicación empática y eficaz - Flexibilidad - Orientación a la calidad - Orientación al cliente -Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Coordinador de Mantenimiento	
Área / sector: Mantenimiento	Puestos que le reportan: Coordinador de Flota y operarios de mantenimiento
Puestos a quien reporta: Gerente Córdoba	Puestos que le reportan: Coordinador de Flota y operarios de mantenimiento
RELACIONES	
Áreas: Tráfico, Flota, Recursos Humanos, Playa, Administración y finanzas, Mantenimiento y Seguridad e higiene.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Terciario-Técnico: en carreras como ingeniería mecánica-electromecánica.	
Informática: Administrador de correo (Outlook), procesador de textos (Word), planilla de cálculos (Excel)	Idioma: No aplica.
Experiencia: Entre 1 y 3 años de experiencia en puestos similares	
Otros: -Básicos mecánica de máquina de transporte en general, circuitos y componentes hidráulicos y neumáticos. -Conocimiento de electricidad de vehículos eléctricos. -Mecánica aplicada a máquinas y equipos de transporte industriales, componentes y elementos.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Coordinar los recursos e insumos para que se realicen los trabajos de mantenimiento en el mejor tiempo y forma, supervisando el personal a cargo para la realización de mantenimientos mecánicos preventivos y correctivos de los camiones para garantizar el normal funcionamiento de estos.	
Funciones/ tareas: -Coordinar, supervisar y distribuir las actividades operativas. -Asignar el personal adecuado para cada clase de mantenimiento/repación. -Optimizar los recursos disponibles: llevar control de eficiencia-planificar los desarrollos de las actividades operativas. -Autorización y coordinación de cambio de turnos y permisos al personal. -Suministro de EPP a sus trabajadores. -Interactuar y coordinar actividades operativas con los clientes interno de la empresa(flota) -Previsión y envío de órdenes de repuestos e insumos necesarios. -Asegurar que los trabajos de todo tipo terminados cumplan la prueba funcional y la limpieza.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de calidad e higiene y seguridad -Instructivo y procedimientos del sector - Gestión de personal - Gestión ambiental
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados -Capacidad de negociación - Iniciativa - Integridad - Flexibilidad - Orientación a la calidad -Liderazgo - Orientación al cliente -Pensamiento estratégico

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Operario de mantenimiento	
Área / sector: Mantenimiento	Lugar de trabajo: Base Córdoba
Puestos a quien reporta: Coordinador de mantenimiento.	Puestos que le reportan: No aplica.
RELACIONES	
Áreas: Flota, tráfico, Seguridad e higiene.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Secundario con especialidad Técnica preferentemente	
Informática: Manejo de PC.	Idioma: No aplica.
Experiencia: No aplica	
Otros: No aplica.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Gestionar los servicios de reparación y/o mantenimiento de los sistemas eléctricos, mecánicos para garantizar el correcto funcionamiento de los camiones.	
Funciones/ tareas: -Realizar el control del funcionamiento de los circuitos de alumbrado y señalización. -Organizar y ejecutar el proceso de diagnóstico y reparación de los circuitos de carga y arranque. -Realizar todas las operaciones de desmontaje, desarmado, recambio y/o rectificaciones de las partes desgastadas o averiadas. -Operar instrumentos y equipamiento de medición para efectuar las pruebas de funcionamiento de los distintos componentes que integran tales sistemas. -Realizar los trabajos de reparación y recuperación de repuestos mecánicos, hidráulicos, electrónicos y neumáticos. -Emitir las correspondientes órdenes de trabajo.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Gestión de calidad e higiene y seguridad -Instructivo y procedimientos del sector
Competencias específicas del puesto	- Orientación a resultados -Trabajo en equipo - Orientación a la calidad - Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Coordinador de playa	
Área / sector: Playa comercial	Lugar de trabajo: Planta FIAT
Puestos a quien reporta: Gerente Córdoba	Puestos que le reportan: Chofer de playa.
RELACIONES	
Áreas: Flota, Tráfico, administración y finanzas, recursos humanos, playa, higiene y seguridad y mantenimiento.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Terciario en logística o carreras afines.	
Informática: Paquete office.	Idioma: No aplica
Experiencia: 3 año en puestos similares.	
Otros: -Conocer el marco jurídico y las leyes que regulan la actividad de transporte.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Coordinación de actividades de ingreso, egreso y control de vehículos en la playa de operaciones.	
Funciones/ tareas: -Realizar las actividades de ingreso y unidades de stock. -Organizar la actividad de cambio de ubicación de las unidades de stock. -Planificar la carga y descarga y preentrega de los vehículos para distribución. -Planificar la distribución de unidades y almacenamiento en playa de las mismas. -Lograr gestiones óptimas en el traslado de vehículos. -Controlar el proceso de despacho de unidades. -Chequeo de stock en playa de almacenajes. -Coordinar unidades en tránsito. -Asistir a flotas.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	-Conocimiento amplio del mercado de transporte de automóviles -Gestión de calidad e higiene y seguridad - Riesgos de puesto de trabajo y uso de EPP - Gestión de personal - Gestión ambiental.
Competencias específicas del puesto	-Trabajo en equipo. - Orientación a resultados -Capacidad de negociación - Iniciativa - Integridad - Comunicación empática y eficaz - Flexibilidad - Orientación a la calidad -Liderazgo - Orientación al cliente -Pensamiento estratégico - Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Chofer de playa	
Área / sector: Playa comercial	Lugar de trabajo: Planta FIAT
Puestos a quien reporta: Coordinador de playa	Puestos que le reportan: No aplica.
RELACIONES	
Áreas: Flota, Tráfico.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Secundario completo.	
Informática: No aplica	Idioma: No aplica
Experiencia: 1 año en puestos similares.	
Otros: -Carnet de conducir profesional categoría acorde a su función. -Leyes de tránsito y carga.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Conducir vehículos que se le asignen en forma responsable.	
Funciones/ tareas: -Manejar vehículos dentro de la playa. -Recibir y trasladar vehículos al lugar de estacionamiento correspondiente. -Trasladar vehículos ya vendidos, ubicándolos en filas de cargas para su posterior acomodo en el camión. -Pickeo, ubicación y despacho de unidades.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Riesgos de puesto de trabajo y uso de EPP - Gestión ambiental.
Competencias específicas del puesto	-Autogestión - Comunicación eficaz - Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Revisor de playa	
Área / sector: Playa comercial	Lugar de trabajo: Planta FIAT
Puestos a quien reporta: Coordinador de playa	Puestos que le reportan: Chofer de playa.
RELACIONES	
No aplica.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Secundario completo.	
Informática: Paquete office.	Idioma: No aplica
Experiencia: 1 año en puestos similares.	
Otros: No aplica.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Inspección, organización y control de las unidades al ingreso y egreso de la playa.	
Funciones/ tareas: -Inspeccionar y revisar el ingreso de los vehículos a la playa de almacenamiento. -Gestionar el stock y servicios adicionales de preentrega. -Controlar los accesorios y manuales en la unidad. -Controlar unidades de playa. -Manejar archivos y documentación. -Cargar en el sistema los vehículos ingresados.	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	- Riesgos de puesto de trabajo y uso de EPP - Gestión ambiental.
Competencias específicas del puesto	-Trabajo en equipo -Orientación a resultados - Comunicación eficaz -Orientación a la calidad - Autonomía

“Creación de un sistema de evaluación de desempeño integral del personal para una empresa de logística”.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Responsable de higiene y seguridad	
Área / sector: Mantenimiento	Lugar de trabajo: Planta FIAT
Puestos a quien reporta: Gerente Córdoba	Puestos que le reportan: No aplica
RELACIONES	
Áreas: Recursos humanos, Mantenimiento, Flota, Tráfico, Administración y finanzas, Playa.	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	
Educación: Técnico/ Universitario en higiene y seguridad del trabajo.	
Informática: Paquete office.	Idioma: No aplica
Experiencia: 3 año en puestos similares.	
Otros: Procesos de auditoria, herramientas de calidad, aspectos de salud ocupacional.	
OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Objetivo General del puesto: Planificar y coordinar el área de HyS basándose en normas que promuevan el cuidado y la salud de los trabajadores, evitando accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	
Funciones/ tareas: <ul style="list-style-type: none"> -Revisar crítica y sistemáticamente los procesos para reducir accidentes y enfermedades profesionales. -Realizar seguimiento de planes y acciones referidos a HyS. -Realizar asesoramiento a las áreas de servicios y operativas. -Crear y mantener indicadores de siniestralidad. -Actualizar registros de habilitaciones del área. -Fomentar y promover compromiso hacia la seguridad, salud ocupacional y calidad. -Optimizar herramientas de gestión referidos a la HyS. (Manuales de seguridad, tarjetas de seguridad, ART, presentaciones, etc.) 	
COMPETENCIAS	
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de seguridad, higiene y salud - Riesgos de puesto de trabajo y uso de EPP - Gestión ambiental. -Política de calidad y cliente - Normas de calidad
Competencias específicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en equipo. - Orientación a resultados - Comunicación eficaz - Flexibilidad -Liderazgo -Pensamiento estratégico - Autonomía. -Orden y claridad