



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medio en Grupo Cargo SA”

Alumnas:

Bustos, Florencia Belen.

Cuello, Eliana Anahi.

Zapata Lederhos, Karem.

Docente Tutor:

Beltramino, Nicolas.



INDICE

DEDICATORIAS	3
AGRADECIMIENTOS	4
INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	5
MODULO I	7
INTRODUCCIÓN	8
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	9
ORGANIGRAMA	11
PRE DIAGNÓSTICO	11
PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	12
JUSTIFICACIÓN	13
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
MODULO II	15
MARCO TEÓRICO	16
MARCO METODOLÓGICO	26
MODULO III	28
RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO	29
MODULO IV	44
PROPUESTA DE MEJORA	45
MANUAL DEL EVALUADOR	54
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO	66
CONCLUSIÓN	67
Bibliografía	68



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

ANEXOS	69
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	70
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	94
	95
ENCUESTAS DE ELABORACIÓN PROPIA	96
CUESTIONARIOS	104
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA AÑO 2019 (Consultora externa)	111
ENTREVISTA PARA PROYECTO DE GRADO	114
DESCRIPCIONES DE PUESTOS	119
PLANILLA PLAN DE CARRERA	146



DEDICATORIAS

Dedico la finalización de este Proyecto de Grado, en primer lugar, a mis padres Susana y Esteban, que me apoyaron y me apoyan incondicionalmente, que me sostienen, me guían en cada uno de mis sueños y me permiten seguir soñando en cosas que parecen imposibles, pero con sus palabras y contención todos esos sueños, están cada día más cerca y sobre todo me acompañaron en este largo, pero hermoso camino.

A mis hermanos que son sobre todas las cosas, mi fuerza eterna. Uno me brinda las fuerzas estando acá al lado mío, y el otro es mi ángel, que me acompaña a la distancia marcando mi camino y guiándome por el lugar correcto.

A mis amigas que están siempre a mi lado, cuando todo parece imposible, siempre tienen palabras de aliento ayudándome a seguir, y quienes se alegran conmigo como si esos logros cumplidos fueran de ellas.

A mis compañeras de tesis, Eliana y Karem, que juntas nos acompañamos en este largo camino, para poder cumplir con nuestra meta.

Bustos, Florencia.

La finalización de este Proyecto de Grado significa mucho más que culminar con mis estudios. Este trabajo tiene un valor especial para mí, ya que es mi mayor orgullo personal y el resultado de mucho esfuerzo y dedicación a lo largo de todos estos años.

Es por ello, que dedico este trabajo en primer lugar a mi papá Jorge y mi mamá Silvana por enseñarme y motivarme a luchar por mis sueños y confiar en mí misma para lograr lo que anhelo.

A mis hermanos, hermanas y a toda mi familia ensamblada, por alegrarse de mis logros y acompañarme paso a paso.

A mis amigos/as, quienes siempre tuvieron palabras de aliento y amor para conmigo.

A mis compañeras de tesis, Florencia y Karem, ya que juntas logramos llegar a nuestro tan ansiado título.



Y un agradecimiento especial a mis abuelos, que los siento siempre cerca de mí en todo momento.

“El sueño solo entiende de pasión, el sueño es del que lo hace por amor”.

Cuello, Eliana.

Este Proyecto Final de Grado, se lo dedico principalmente a mi mama Sandra, que es quien me acompaña y me guía en esta vida, de quien aprendí a tener las fuerzas para afrontar cada desafíos en mi vida y siempre perseguir mis sueños. A mis hermanos, mis acompañantes eternos en este camino.

También se lo dedico a mis Abuelos, Tía y mi Ahijada, que siempre estuvieron a mi lado y siempre se alegraron por cada pequeño paso que di.

A mi compañero de vida Nicolas, que me acompaña desde hace años y sigue a cada paso mis sueños.

A mis compañeras Florencia y Eliana, que sin ellas no hubiéramos podido recorrer este camino y llegar hasta acá, a conseguir nuestro título.

“ Que nadie te diga que el cielo es el límite, cuando hay huellas en la Luna”

Zapata Lederhos, Karem.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Grupo Cargo y a los integrantes de la misma por permitirnos realizar el presente Proyecto de Grado y poder culminar con nuestra carrera.

A nuestro tutor, por su dedicación y ayuda durante todo este proceso.

A los profesores, que conforman el tribunal, por su dedicación para que podamos crecer como profesionales.

A los profesores a lo largo de la carrera quienes nos formaron como profesionales y nos han enseñado el valor de los Recursos Humanos.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Propuesta de diseño de Subsistema de desarrollo de recursos humanos para la elaboración de evaluación de desempeño y plan de carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

Integrantes:

BUSTOS, FLORENCIA – Licenciatura en Recursos Humanos

CUELLO, ELIANA- Licenciatura en Recursos Humanos

ZAPATA LEDERHOS, KAREM- Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

Beltramino, Nicolas

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente:



1er Vocal:

.....
.....

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.

Observaciones:

Revisar las citas bibliográficas y corregir
Especificar en el diagnóstico a que se refiere en la encuesta en la escala con el ítem : pocas veces y el ítem raras veces.

María Susana Barrale



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

MODULO I



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, una empresa que quiere sobrevivir a los cambios del entorno y seguir posicionándose como pionera en su rubro debe procurar satisfacer las necesidades mínimas de los empleados y fundamentalmente darles la oportunidad de crecer y desarrollarse.

Tal postura lleva a sostener que, necesariamente, la función de recursos humanos debe atender a esta necesidad y desarrollar sensibilidad ante estos procesos.

Para la realización del presente proyecto de grado nos basamos en la organización Grupo Cargo SA. En este sentido, nuestra propuesta de intervención al tratarse de herramientas estratégicas, estará planteada a nivel general del grupo, pero se sugiere comenzar a aplicarla en la unidad de negocio del Centro de distribución de Quilmes Córdoba, y a partir de allí hacer los ajustes y modificaciones necesarias para que las herramientas resulten óptimas.

Posteriormente a la realización de entrevistas con la Coordinadora del área de RR.HH, y personal del departamento del mismo, podemos mencionar como etapa del pre diagnóstico, la ausencia de un sistema formal de Evaluación de desempeño y la inexistencia de un Plan de carrera para el personal.

Por ello, plantaremos como propuesta de intervención la incorporación de ambas herramientas para los mandos medios, diseñando prácticas de recursos humanos que estén alineadas a la estrategia general de la organización y se ajuste a su cultura, misión y visión.

Estas herramientas se encuentran dentro del Subsistema de Desarrollo de recursos humanos cuya principal función es el cuidado del capital intelectual de la empresa y resultan necesarias para las organizaciones que deseen ser partícipes de su construcción para estar preparadas para generar procesos de cambios organizacionales que les permita ser sustentables en entornos tan cambiantes y cumplir con sus objetivos.

El gran desafío será entonces, modificar la mirada de la alta dirección en cuanto a la utilización de las herramientas de Evaluación de desempeño y Plan de carrera, en pos de lograr un valor agregado adquiriendo un rol protagónico durante el proceso.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Cargo SA presta servicios de logística integral y se impone como uno de los principales actores en el mercado de América Latina. Fue fundada en 1980 y cuenta con 5500 empleados, de los cuales 2600 corresponden a Argentina y 2900 a Brasil.

Entre sus principales clientes se encuentran Fiat, CNH, Renault, Arcor, PepsiCo, Quilmes, entre otros.

La unidad de negocio seleccionada es el centro de distribución de Quilmes Córdoba (CD Quilmes-CBA) en el cual nos basaremos en el presente proyecto de grado el cual cuenta con un total de 139 empleados.

Su casa matriz está ubicada en Córdoba capital y actualmente compete con multinacionales del rubro. Basa su desarrollo en dos ejes: transporte y warehousing (depósito y almacenamiento).

Su Misión: es “generar valor mediante inteligencia logística”, para ello ofrece una amplia gama de soluciones customizadas integrando parcial o totalmente los procesos logísticos y focalizándose en el know how para satisfacer las necesidades del cliente brindando servicios de calidad y alto valor agregado.

Su Visión: “crecer y afianzarnos como una empresa de logística de clase mundial”

Sus Valores son el respeto, el compromiso y la proactividad.

Para el presente proyecto nos basaremos en una operación del Grupo Cargo SA que es puntualmente el CD Quilmes-CBA quien realiza el almacenamiento y distribución de los productos Quilmes.



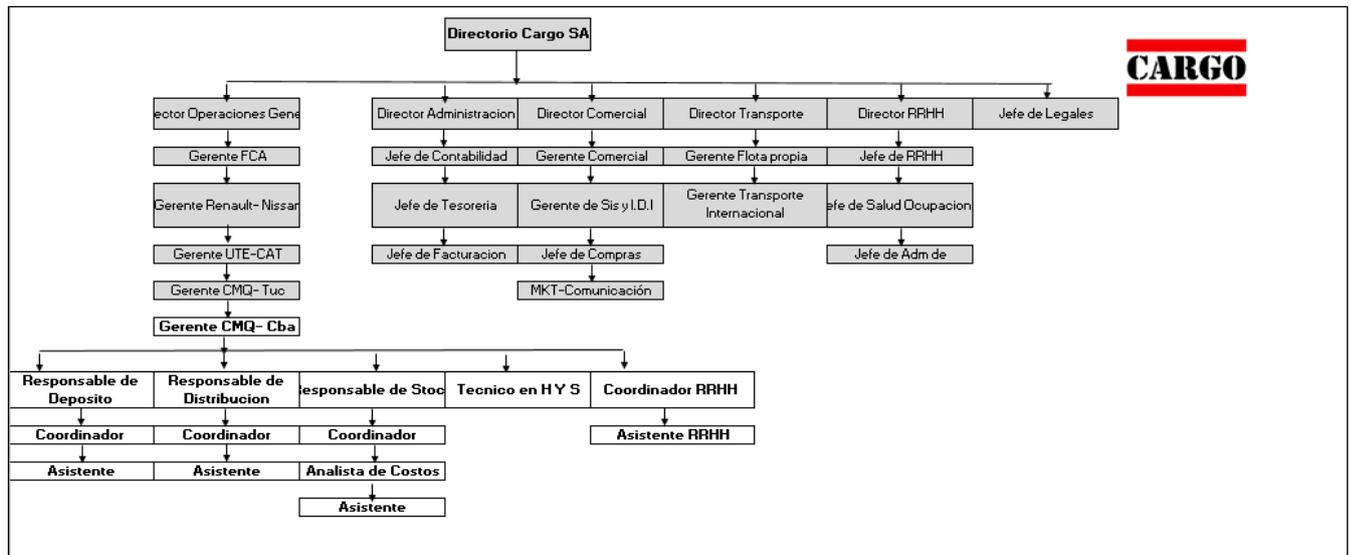
Cuenta con una dotación de 139 empleados de los cuales 58 personas trabajan en depósito y 81 personas en la distribución.

La cadena de tareas que realizan es la siguiente:

- Llegan al CD-Quilmes-CBA los camiones con mercadería de Quilmes que proviene de las distintas fábricas y embotelladoras de Quilmes.
- Personal de Grupo Cargo SA del sector Depósito descarga los camiones y acomoda la mercadería dentro del depósito.
- Personal de Quilmes le informa al sector de distribución de Grupo Cargo
- SA(a los coordinadores) la mercadería vendida y a partir de allí se organiza el plan de ruta de visitas a los clientes.
- Personal de Grupo Cargo SA del sector de distribución define camiones, choferes y cantidad de mercadería para llevar a cabo el reparto en cada una de las rutas asignadas.
- Finalmente, luego del reparto, rinden el dinero de la mercadería entregada.

ORGANIGRAMA

Grupo Cargo SA : Centro de Distribución Quilmes Córdoba



Fuente: Documentación provista por la empresa Cargo SA.

Figura 1: Organigrama Cargo SA con Unidad de Negocio Quilmes CBA.

PRE DIAGNÓSTICO

A través de la utilización de herramientas de recolección de datos como la entrevista realizada a la Coordinadora de RR.HH y cuestionarios a los empleados logramos obtener información fidedigna y objetiva sobre el contexto externo y estructura interna de la organización.

Posteriormente al acercamiento exploratorio a la organización se logró analizar e interpretar aquellas áreas que ofrecen dificultades o manifiestan carencias a través de una lectura profunda y sistemática de la información recabada.



En conjunto con el Departamento de RR.HH de Grupo Cargo SA logramos construir la demanda organizacional y detectar los aspectos más críticos.

Entre ellos, el principal requerimiento por parte de la coordinadora de RR.HH se basó en la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño y en consecuencia la inexistencia de un plan de carrera. Su interés radica en la necesidad de estimar el rendimiento global del empleado ya que actualmente no cuentan con ninguna herramienta que brinde información sobre la performance lo que los imposibilita a brindar la retroalimentación que las personas necesitan para conocer cómo hacen la tarea y modificar su comportamiento en caso de que sea necesario.

Así mismo, nos manifestó que recientemente se realizó una encuesta de clima que dejó en evidencia la disconformidad por parte de los empleados por la inexistencia de estas herramientas. La falta de reconocimiento y valoración, se repitió en reiteradas respuestas de la encuesta.

Las evaluaciones de desempeño tienen una estrecha relación con la carrera de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. Por este motivo, en segundo lugar, desde la empresa plantearon la necesidad de generar un plan de carrera para los mandos medios de manera de poder favorecer la retención de personal clave, posibilitar el desarrollo y realización personal con el fin de que las personas se sientan valoradas y reconocidas.

Conociendo globalmente a la organización, sus necesidades y carencias estamos en condiciones de generar una propuesta creativa de mejora a través de un sistema de evaluación de desempeño a fin de ser utilizado en futuros planes de carrera.

PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa cuenta con la ausencia de una evaluación de desempeño que cumpla con la función de estimar el rendimiento global del empleado y en consecuencia la inexistencia de un plan de carrera para facilitar la ubicación, orientación del personal y su satisfacción en el puesto.



JUSTIFICACIÓN

Decidimos analizar la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño y como consecuencia la falta de plan de carrera en esta organización , luego de una entrevista con la Coordinadora del área de Recursos Humanos de la empresa Grupo Cargo SA detectando la falta de esta y como repercute en las tareas y el día a día de los empleados.

La realización de este proyecto tiene como fin la implementación de un sistema de evaluación de desempeño en los mandos medios y que el desarrollo de este nos posibilite un plan de carrera para los empleados.

Esto nos servirá para medir el rendimiento de los mismos y usarlo como parámetro para la toma de decisiones que crea conveniente la organización. Los beneficios que traería esta implementación podrían ser:

- Empleados motivados, ya que en esta instancia podemos hablar sobre lo que esperamos y cuáles son sus objetivos laborales.
- Acercarse al empleado y profundizar sobre sus expectativas dentro de la empresa.
- Empleados más productivos y eficaces.
- Promover la mano de obra interna lo que genera menos costos ya sea de capacitación como de contratación.
- Posibilita el desempeño para la carrera profesional.
- Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de un subsistema de desarrollo de recursos humanos para la elaboración de Evaluación de desempeño y Plan de carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener información fidedigna y objetiva sobre la estructura interna de la organización a través de la utilización de diversas herramientas e identificar aquellas áreas que presentan dificultades o falencias.
- Seleccionar un sistema de Evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades de la empresa.
- Diseñar el modelo de Evaluación de desempeño por competencias, basándose en la descripción de puestos por competencias de la empresa.
- Comunicar el sistema de Evaluación de desempeño por competencias obtenido mediante el análisis de las necesidades en todos los mandos medios.
- Elaborar las pautas de la Evaluación de desempeño por competencias.
- Proponer un plan de carrera para mandos medios dependiendo de las necesidades de la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

MODULO II

MARCO TEÓRICO

En base a los objetivos propuestos para el abordaje del siguiente trabajo de intervención consideramos lo siguientes puntos teóricos:

Evaluación de desempeño

En términos de definición, la evaluación de desempeño es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado, el propósito es documentar cuán productivo es un empleado. Como sostienen los autores las evaluaciones de desempeño tienen un propósito más bien limitado: evaluar quien realiza (o no) un buen trabajo.

Las evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como el empleado cuyo desempeño es evaluado entre algunos podemos destacar: dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el superior, proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado, brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño y además aportar una base para las recomendaciones salariales. (Bohlander, Snell & Sherman, 2012, p.300)

Consideramos que es beneficioso tanto para los empleados como también para el empleador, en cuanto a que los empleados tienen presentes las expectativas que se espera de ellos tanto por el empleador como por la organización respecto a su puesto de trabajo, y su desempeño, les genera la oportunidad de hacer también una autoevaluación para su crecimiento profesional lo que genera un compromiso y motivación, ofreciendo así su mayor esfuerzo a la empresa; en cuanto al empleador tiene la posibilidad de fomentar una buena comunicación y disminuir la rotación de su equipo de trabajo actuando en los aspectos a mejorar y en la evolución.

Antes de realizar cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que se va a valorar todo desempeño. Estas normas deben basarse en

los requerimientos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones. Cuando las normas de desempeño se establecen en forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables del desempeño. (Bohlander, et al, 2009, p.300)

Objetivos de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2007) afirma “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.” (p.243)

Para alcanzar un objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

En relación a esto, el objetivo de una evaluación de desempeño en una organización es de mejorar los resultados de los recursos humanos, pero va más allá del resultado sino de lograr en cada integrante el de sentir la importancia del desarrollo, estimular el potencial y la productividad y además recibir la retroalimentación que permita al empleado conocer qué expectativas se tienen de él y qué aspectos se consideran valorables de su trabajo.

Beneficios de realizar una evaluación de desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización.

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.(Chiavenato, 2007, p.248)

Evaluación de desempeño por Competencias

Es importante saber y conocer sobre las competencias a analizar, es decir, las competencias a evaluar a lo largo de la evolución del empleado, por lo tanto, es preciso definir el concepto de competencias: “competencia es una característica de la personalidad devenida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo ” (Alles, 2004, p. 23)

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación, representan un rasgo de unión entre las características individuales y cualidades requeridas.

Cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización, el modelo de competencias tiene como principal

objetivo asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean la más idóneas para la función.

Alles (2004) menciona también que las competencias que garantizan el éxito son: Los conocimientos, que derivan de una técnica específica; las habilidades que adquieren mediante entrenamiento y experiencia y las cualidades que están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo, a su vez existen distintos tipos de competencias, de conocimientos a las técnicas, serán las derivadas del conocimiento, que son a su vez, más fáciles de detectar o evaluar y competencias de gestión, se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo (p 56.)

El modelo de competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndose en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa, en un puesto o función, dentro de la organización.

Existen grados de competencias en los que es necesario fijar distintos grados, como:

- A: alto,
- B: bueno,
- C: mínimo necesario
- D: insatisfactorio

También se establecen criterios efectivos para definir competencias, los pasos necesarios serán:

- Definir criterios de desempeño,
- Identificar una muestra,
- Recoger información,
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias,
- Validar el modelo de competencias y
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

Se debe generar la definición de los niveles de competencia, pueden utilizarse cinco niveles o más, si se lo considera necesario:

- Alto o desempeño superior
- Bueno

- Mínimo necesario para el puesto
- Insatisfactorio. (Alles, 2004,p.74)

¿Para qué sirve implementar un sistema por competencias?

Para alcanzar la estrategia toda organización posee una misión, visión y planes estratégicos. Unas organizaciones tendrán estos conceptos perfectamente definidos y expresados en documentos; otras no. Sin embargo, todas poseen una estrategia basada en una visión, más allá de que la hayan expresado por escrito o no.

Además, Los aspectos relevantes de la metodología son los siguientes:

- Se define a partir de la estrategia organizacional. Esto implica que se basa en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa o institución.
- Representa las características que las personas que integran la organización deberán poseer para alcanzar la estrategia.
- Se puede implantar en pocos meses. (Alles, 2009, p.75)

Lo que la autora en este caso nos intenta explicar, es la importancia que tiene la implementación de una metodología por competencias, ya que esto agrega valor, reduce costos, y permite la aplicación a medida del modelo

Plan de Carrera

Además Alles, (2009) define como Plan de Carrera al diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (p, 206)

Alles (2004) sostiene “las empresas deben satisfacer las necesidades mínimas del empleado, darles oportunidad de crecer y desarrollarse, ya que los empleados esperan tener la oportunidad de crecer y aprender, y que se les diga cómo están haciendo las cosas” (p.406)

En base a esta definición, generar planes de carrera es una buena opción para la empresa a la hora de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarlos y crear a trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa.

“A través de la evaluación por competencias, es posible:

- Identificar al personal con alto potencial de desarrollo;
- Identificar puestos individuales a corto y a largo plazo, y con ambos elementos;
- Plantear las carreras de estos individuos” (Alles , 2004, p.407)

Las ventajas que podríamos mencionar de incluir el plan de carrera son tanto para el empleado como para la empresa.. En cuanto al empleado les brinda la posibilidad de obtener una mejor formación dentro de la empresa, y que dicha formación sea ascender y crecer dentro de la organización, y para la empresa es tener un empleado mejor formado en áreas de interés estratégico para la empresa.

Planeación de la carrera profesional

Una definición del plan de carrera es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos. (Werther & Davis, 2008, p.281)

De la anterior definición se desprende que tanto el departamento de recursos humanos como el empleado deben estar preparados para soportar su función en la planeación de carrera, a través de:

Departamento de RR.HH.	Empleado
Centros de evaluación de desempeño	Planificación de carrera

Pruebas psicológicas	Estudios sobre los puestos
Plan de capacitación	Mapa de carrera
Promoción de ascensos	

Algunas personas van ascendiendo en función del azar. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y sólo guardan la vaga esperanza de que “ya progresarán”. Otras personas planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables se establecen metas determinadas. La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado.

El departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver a colaborar con los mandos medios o directivos y plantear este proceso y explicarles los beneficios que atraerán para ambos, tanto empleado como empleador.

Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

1. Igualdad de oportunidades: en la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.

2. Apoyo del jefe inmediato: Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.

3. Conocimiento de las oportunidades: Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.

4. Interés del empleado: los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.

5. Satisfacción profesional: dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales los empleados suelen

expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto, además existen dos elementos que resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional. (Werther & Davis, 2008,p.284)

Los departamentos de Recursos Humanos y la Planeación de Carrera

La moderna estrategia corporativa requiere disponer de un adecuado equilibrio de talento en el equipo de capital humano. Para satisfacer sus necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de recursos humanos utiliza decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa activamente en la planeación de la carrera profesional. Con frecuencia, estos departamentos llevan a cabo esta función porque sus planes de capital humano les permiten conocer las necesidades futuras de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significa para mantener su competitividad. El grado de participación que muestran los gerentes de recursos humanos en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años. Cuando las organizaciones ponen en práctica estos programas se obtienen ventajas, entre las que se cuentan :

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal: Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción: la planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- Facilita la ubicación internacional: las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados (y los puestos) que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conozca las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.

- Disminuye la tasa de rotación: cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía. Satisface las necesidades psicológicas del empleado: al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas. (Werther & Davis, 2008, p.285)

Tipos de Plan de Carrera.

Cuando nos referimos a los distintos tipos de carrera usualmente se piensa en remuneraciones, y la asociación es correcta, dado que este último es un aspecto que debe estar relacionado. Sin embargo, a través del diseño de carreras diferentes, tanto gerenciales como para especialistas, se cubren varios objetivos, siendo uno de los fundamentales el desarrollo de personas en combinación con los objetivos personales de cada colaborador. Por esta razón, se ha incluido esta temática dentro de los programas de desarrollo de personas dentro de la organización.

- Carrera gerencial : es aquella que permite que una persona vaya recorriendo un camino ascendente hacia la dirección de la organización. No necesariamente implica que será el número uno de toda la institución o un director de área, pero su carrera será en esa dirección. En una carrera de este tipo, una persona joven puede iniciarse en un nivel no jerárquico y alcanzar un nivel gerencial luego de unos años; es decir, se prepara para ir creciendo profesionalmente y llegar a ser gerente o director en algún momento.

- Carrera especialista : es aquella donde el foco está en el crecimiento en profundidad. Su diseño y definición brindan resultados altamente satisfactorios tanto para la organización como para los colaboradores involucrados. Es de gran utilidad y frecuente aplicación para las diferentes situaciones donde una persona, por ocupar un determinado puesto o por características propias, hace una carrera profesional sin que la misma implique asumir posiciones de tipo jerárquico o gerencial.(Alles, 2009, p 167)

Diferencias entre los tipos de Carreras.

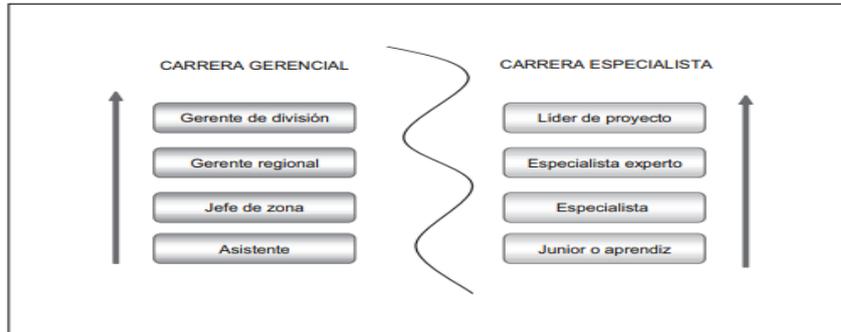


Gráfico 1. Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires, 2009 por Martha Alles.

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente trabajo abordamos y explicamos la metodología utilizada, con el fin de proponer a la organización, un sistema de evaluación de desempeño que permita planificar y aplicar un plan de carrera en el largo plazo.

En este caso, trabajamos sobre la unidad de negocio de CD-Quilmes CBA, donde se tuvo en cuenta que la empresa cuenta con una cantidad de empleados elevada, de la cual tomamos una población de 6 mandos medios del área de distribución para poder realizar la investigación. El criterio de selección utilizado es la importancia que posee este sector en la organización.

A los fines de llevar adelante este trabajo de intervención, se utilizó un tipo de enfoque mixto o multimodal que nos permitió analizar e interpretar la información recabada a través de una lectura profunda y desde una perspectiva completa.

En primera instancia se realizó una entrevista con la Coordinadora del área de RRHH, donde nos brindó la información necesaria para poder llevar a cabo este trabajo, en la cual nos alertó de la problemática relacionada a la falta de Evaluación de Desempeño existente.

En una segunda etapa, y para complementar la información ya recabada, la metodología utilizada fue cualitativa.

En este sentido, tuvimos acceso al análisis documental de material en formato electrónico que fue brindado por la misma organización, tales como:

- Descripciones de Puesto.
- Organigrama.
- Documentos de Perfiles de puesto.
- Documento de funcionamiento interno de CD Quilmes-CBA.
- Reglamento interno.
- Encuesta de clima realizada por consultora externa durante el año 2019

La recolección de datos se realizó utilizando diferentes herramientas:

Cuestionario realizado en planta, con preguntas específicas y cerradas a diferentes mandos medios del área de operaciones con el fin de obtener respuestas para relevar sobre la problemática a tratar.

Encuestas destinadas a reconocer lo que se percibe del ambiente en general y de la organización (Ver Anexo pág. 99)

Observación directa, con el fin de poder tener una visión de las tareas diarias de los mandos medios. Se utilizó con la meta de dotar a la etapa de diagnóstico de mayor objetividad al observar directamente.

Método Cuantitativo	Método Cualitativo
Encuestas	Observacion
Cuestionarios	Entrevista Semi estructurada
Documentos proporcionados por la empresa	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Cuadro comparativo



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

MODULO III

RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO

En una primera instancia nos comunicamos con la Coordinadora de RR.HH de la empresa Grupo Cargo SA donde se llevó a cabo una serie de pautas con los puntos más representativos de la empresa, que nos permitieran abordar todos los temas, dirigidas a conocer cómo se gestionan los Recursos Humanos dentro de la organización, y en la cual a través de una entrevista (Ver Anexo, página 117) se pudo evidenciar que existen áreas en donde se logra ver falencias y dificultades, entre ellas la ausencia de un sistema formal de Evaluación de desempeño y la inexistencia de un Plan de carrera para el personal.

La empresa actualmente busca estimar el rendimiento global del empleado y la importancia de que se sientan valorados y reconocidos por el trabajo diario, brindándoles la posibilidad de tener una motivación de poder seguir creciendo en cada puesto y tener acceso a poder ascender. Y así mismo, poder tener áreas dentro de la organización en donde se trabaje eficazmente.

Además de generar la Evaluación de desempeño, desde la empresa plantearon la necesidad de generar un plan de carrera para los mandos medios, con el fin de posibilitar el desarrollo y la realización personal.

En primer lugar, lo que realizamos luego de la información obtenida fue una observación previa donde analizamos que no había lugar a una evaluación en cada área para poder identificar la eficiencia del trabajo realizado, y no existía dentro de la organización lugar para reconocer al empleado, y a su vez se percibió poca motivación de los mismos a la hora de desempeñarse en las tareas.

Como segundo paso, fue necesario conocer qué tareas se ejecutan dentro de los mandos medios y cuál es el estándar deseado. En base a esto, proponer como evaluar el rendimiento de cada empleado.

Para ello fue necesario realizar cuestionarios y encuestas de elaboración propia, para conocer la opinión de los empleados.

El resultado obtenido fueron diferentes grados de disconformidad, falta de reconocimiento y valoración.

También accedimos a la información de las encuestas realizadas por una consultora externa, donde se pudo evidenciar principalmente que la gente necesita que haya más reconocimiento y que no se sienten valoradas.

En los resultados de la encuesta realizada por la consultora, se detecta que las personas no se sienten reconocidas. Al mismo tiempo, se observan comentarios que indican que las personas están interesadas en tener posibilidades de crecer y continuar capacitándose, muchos de los comentarios apuntaron a la necesidad de recibir formación. Se debería realizar un relevamiento de necesidades de capacitación, evaluar la posibilidad de cubrir lo que sea posible con capacitación interna.

La falta de reconocimiento y valoración, se repitió en reiteradas respuestas de la encuesta. Una observación reiterada en los resultados de la misma fue también que no existen planes de carrera y que cuando existan vacantes se cubren con personas que ingresan de otras empresas.

En la encuesta se hace énfasis en que las propuestas que realizan las personas no progresan e incluso se menciona que, en ocasiones, otras personas toman el crédito por las propuestas realizadas.

Los resultados pudieron llevar a este análisis, donde se requiere actividades de refuerzo, como, por ejemplo:

- Realizar reclutamiento interno para todas las búsquedas; el reclutamiento interno brinda la posibilidad al personal de crecer profesionalmente dentro de su propia empresa.
- Realizar evaluaciones simples de desempeño.
- Realizar evaluaciones completas de desempeño.
- Planes de Carrera.
- Generar medios para el relevamiento de propuestas de mejora.
- Revisar el programa del “Destacado del Mes”.
- Relevamiento de necesidades de capacitación.
- Capacitar a los jefes y gerentes en técnicas para la comunicación efectiva.
- Se sugiere capacitar en relaciones laborales al personal operativo.

Los cuestionarios y las encuestas de elaboración propia, se realizaron de forma anónima, así los trabajadores podían contestar con total libertad a nuestras preguntas dentro del cual se

fueron planteando aspectos a tratar generales, y se fueron incorporando algunas observaciones por parte de los trabajadores, se preguntaron datos generales, como fecha en la que se llevó a cabo el encuentro, además se le preguntó antigüedad en la empresa, con el propósito de conocer el tiempo y conocimiento que tiene el trabajador de la misma y de su puesto.

Se solicitaron dentro de las mismas, las funciones del puesto o conjunto de tareas 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, el tiempo en el que pertenecen en la organización, y si han cambiado de puesto, donde también se consultó sobre las herramientas disponibles para realizar el trabajo, y si tienen conocimiento de que llevan a un cumplimiento de objetivos propuesto por la empresa.

Se consultó también con los empleados de los puestos analizados, sobre su conocimiento en cuanto a las metas e indicadores que contiene la empresa. También si sus tareas se controlan, si existe una retroalimentación, cómo se sienten dentro de la empresa, si existe una recompensa por su trabajo y si se sienten motivados, lo cual dentro de las respuestas pudimos evidenciar la poca motivación existente y la falta de reconocimiento, esto fue reiterativo en varias respuestas de cada encuesta.

Los cuestionarios fueron semi estructurados, estándares, se solicitaron aspectos generales y se dejó lugar para las observaciones por parte de los trabajadores, fueron realizados a 4 personas de cada área de los mandos medios. (Ver Anexo, página 106)

Una vez que se cuenta con todas las respuestas de la recolección de datos, que se le realizó al personal, se organizó la información de una manera simple y fácil de leer.

Esta encuesta contiene afirmaciones que describen el ambiente laboral desde diversos ámbitos, en cada una de ellas se evalúa del 1 al 4 desde la experiencia objetiva:

- **No se cumple:** En ninguna ocasión ocurrió.
- **Muy rara vez se cumple:** De ciertas ocasiones, ocurrió una sola vez.
- **A veces se cumple:** De ciertas ocasiones, ocurrió más de una vez.
- **Siempre se cumple:** Siempre ocurren.

Al comenzar, tiene un espacio para completar la fecha en la que se realizó el cuestionario, la antigüedad que tiene en la organización y el área a la que pertenece.

En este caso pudimos realizar el cuestionario a quienes ocupan el puesto de:

“Coordinador de distribución”

“Coordinador de depósito”

“Coordinador de stock”

“Responsable de depósito” ,

Un total de cuatro empleados.

Para la facilitación de los resultados de cada encuesta realizada se generó una ponderación de los resultados obtenidos y obtuvimos lo siguiente:

ENCUESTA.

<p>No se cumple: En ninguna ocasión ocurrió. Muy rara vez se cumple: De ciertas ocasiones, ocurrió una sola vez. A veces se cumple: De ciertas ocasiones, ocurrió más de una vez. Siempre se cumple: Siempre ocurren.</p>	NO SE CUMPLE	MUY RARA VEZ SE CUMPLE	A VECES SE CUMPLE	SIEMPRE SE CUMPLE
Están claras las tareas y funciones que el puesto requiere				100%
Son accesibles las herramientas necesarias para la realización de tareas		25%	75%	
Las actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización		25%	75%	
Están establecidos los indicadores y metas a cumplir		100%		
Se controla periódicamente el cumplimiento de las tareas dentro del área	75%	25%		
Existe una retroalimentación sobre el desempeño realizado	50%	50%		
Se supervisa de manera continua el trabajo	75%	25%		

Se ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	75%	25%		
Se reconoce el esfuerzo y el trabajo adicional	100%			
Se incentiva y considera las ideas y sugerencias realizadas	25%	75%		
Se involucra al personal en las decisiones que afectan al área	50%	50%		
Existe reconocimiento por el trabajo	25%	75%		
En base al desempeño, existen ascensos	100%			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Datos

1- ¿Están claras las tareas y funciones que el puesto requiere?

En base a las respuestas brindadas, pudimos evidenciar que el 100% de los mandos medios entrevistados, afirmó que están claras las tareas y las funciones que requieren sus puestos.

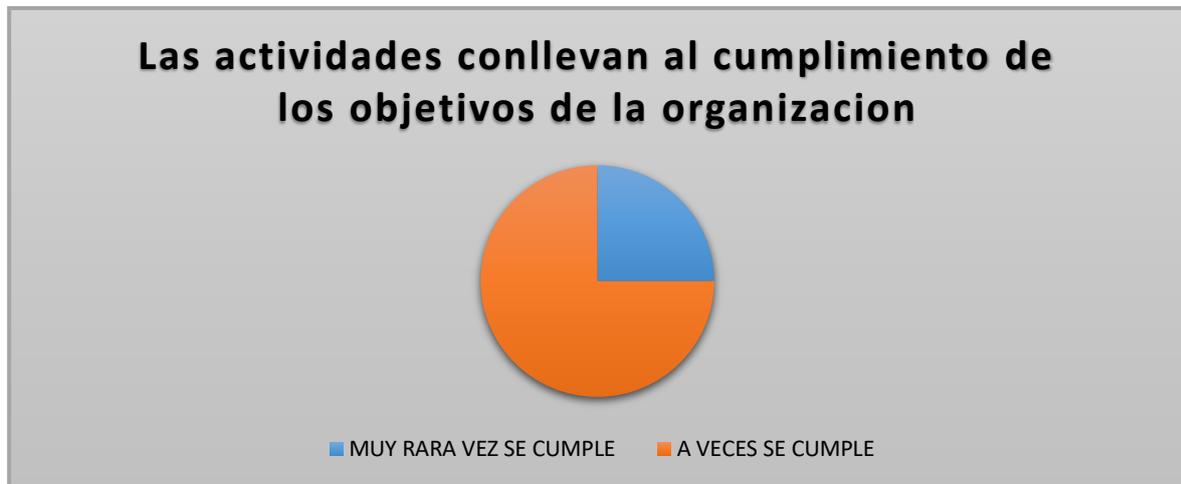
2- ¿Son accesibles las herramientas para la realización de las tareas?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: Con respecto a las herramientas necesarias de trabajo para la realización de las tareas, un 75% afirmó que a veces se cumple mientras que un 25% nos indicó que muy rara vez se cumple.

3- ¿Las actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización?



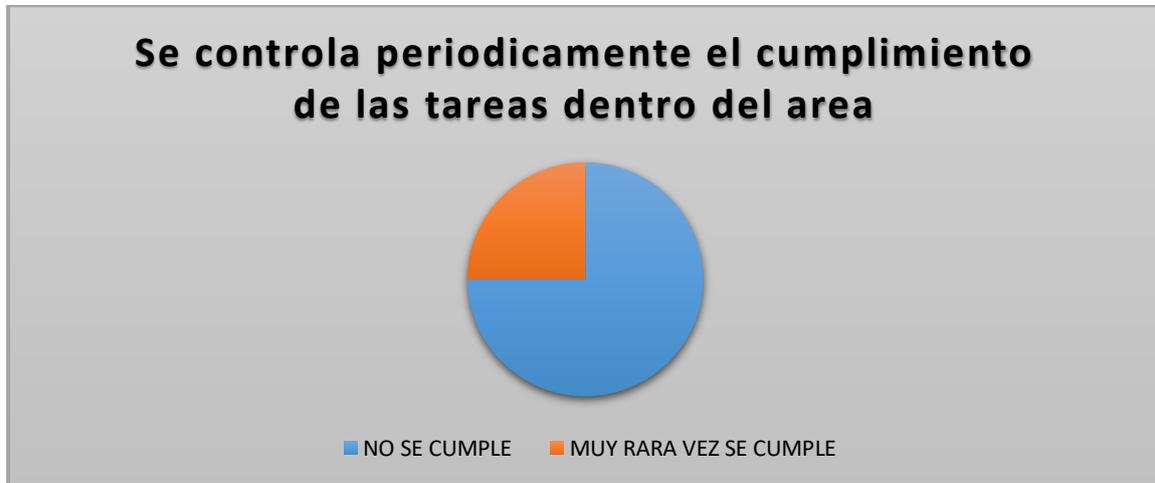
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: El 75 % afirmó que a veces se cumplen las actividades que conducen al logro de los objetivos organizacionales, mientras que el 25% opinó que muy rara vez se cumple.

4- ¿Están establecidos los indicadores y metas a cumplir?

De los mandos medios encuestados, el 100% afirmó que el establecimiento de los indicadores y metas se cumplen a veces.

5- ¿Se controla periódicamente el cumplimiento de las tareas dentro del área?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: En este ítem, se reveló que un 75% afirma que no se cumple el control periódico de las tareas en las áreas, mientras que el resto del 25% sintió que muy rara vez se cumple.

6- ¿Existe una retroalimentación sobre el desempeño realizado?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Los datos arrojados en este ítem, afirmaron que existe una opinión dividida entre los encuestados, el 50 % opinó que existe una retroalimentación sobre el desempeño, mientras que el otro 50% no se cumple.

7- ¿Se supervisa de manera continua el trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Un 75 % afirmó que no se cumple la supervisión de manera continua de las tareas, mientras que el 25 % muy rara vez se cumple.

8- ¿Se ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: En este ítem, observamos que un 75 % afirmó que no se cumplen políticas de formación ni capacitación, mientras que el 25 % muy rara vez se cumple.

9- ¿Se reconoce el esfuerzo y trabajo adicional realizado?

En este ítem, el 100 % afirmó que no se reconoce el esfuerzo y los aportes individuales que realizan las personas.

10-¿Se promueve la iniciativa y considera las ideas y sugerencias realizadas?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: El 75 % afirmó que muy rara vez se promueve a la iniciativa y consideración de las ideas. Mientras que el resto 25% no se cumple.

11- ¿Se involucra al personal en las decisiones que afectan al área?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: En este ítem la opinión del 50 % no se cumple, en el involucramiento de las decisiones, mientras que el otro 50% muy rara vez se cumple.

12- ¿Existe reconocimiento por el trabajo realizado?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: El 75 % afirmó que muy rara vez se cumple el reconocimiento del trabajo realizado, mientras que el 25% no se cumple.

13-En base al desempeño. ¿Existen políticas de ascenso?

Evidenciamos que no existen políticas de ascensos, con un 100 % en no se cumple.

Analizada la situación actual, pudimos evidenciar una gran falta de reconocimiento del desempeño de los mandos medios y la no existencia de políticas de ascensos, no se considera a las personas en cuanto a toma de decisiones o participación en nuevas tareas o sugerencias por parte de ellos.

Luego de las encuestas realizadas se generó otro método de recolección de información, donde en esos cuestionarios, se realizaron preguntas de manera anónimas a los empleados para continuar con la misma línea con la que veníamos accediendo a la información y el desarrollo completo de los mismos, en cada pregunta y obtener una respuesta sincera y real de cómo perciben el compromiso de la empresa para con ellos y visualizar su propio desarrollo dentro de la misma.

Se consultó edad, el puesto de cada persona con su respectiva área, y la antigüedad que llevan. Con estos datos demográficos se dio inicio a las preguntas que completan el formulario:

<u>Datos Demográficos</u>	
Puesto:	CARGO
Edad:	
Área:	
Antigüedad:	

Ademas se solicito a los empleados la antigüedad que llevan en la empresa, para verificar el tiempo que pertenecen a la misma. Esto es importante porque ayuda a tener más conocimiento y claridad con las modalidades de trabajo, el accionar de sus referentes, gerentes, y el conocimiento de las tareas que se le asigna a cada uno.

Otra de las preguntas realizadas fue la cantidad de veces que ha cambiado el empleado de puesto, para verificar la monotonía en el accionar de las mismas tareas desde que entraron a la empresa para así también obtener la información de si existe alguna política de ascensos. Esto fue para conocer y que realicen un auto criterio de su accionar y desempeño, visualizar así también las oportunidades que ellos creen tener para crecer dentro de la empresa o si estiman un puesto mayor, en el largo plazo.

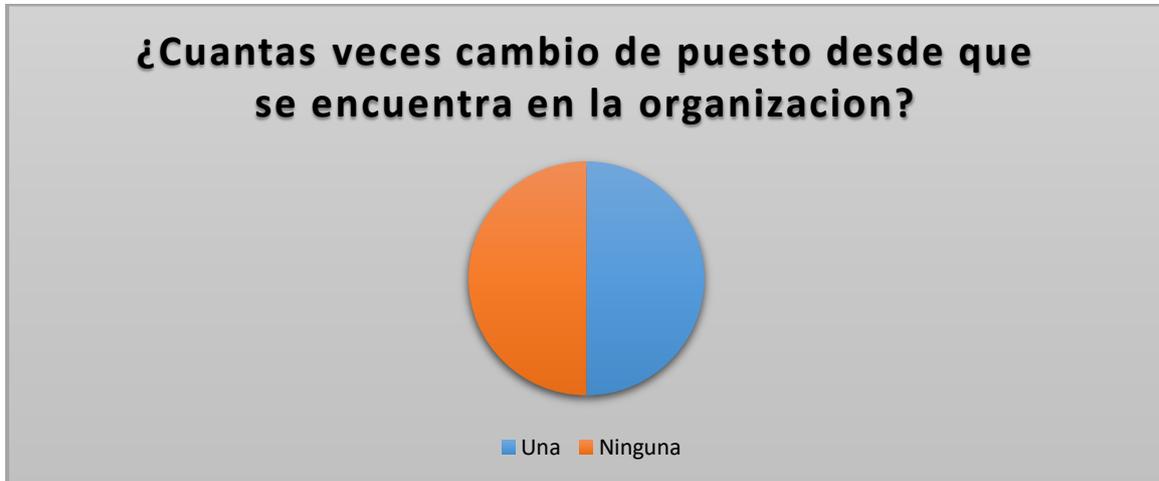
Las preguntas que realizamos fueron las siguientes:

- 1- ¿Hace cuánto trabaja en la organización?



Gráfico 10: De esta información podemos recabamos que un 75 % posee entre 1 y 5 años de antigüedad, mientras que el 25 % más de 5 años.

2- ¿Cuántas veces cambió de puesto desde que se encuentra en la organización?:



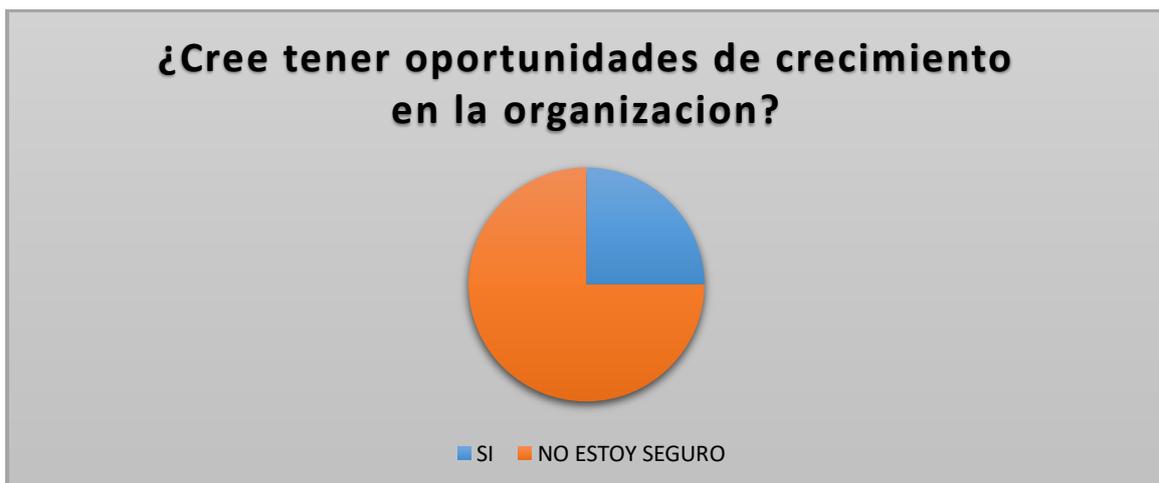
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: De lo obtenido, un 50 % pudo cambiar o rotar de puesto 2 veces, mientras que el otro 50% no obtuvo ninguna oportunidad.

3- ¿Conoce los requerimientos de una organización para una promoción de puestos?

En base a esto obtuvimos que el 100% no conoce los requerimientos para una promoción de puestos.

4- ¿Cree tener oportunidades de crecimiento en la organización?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: En base a esto obtuvimos que un 75% no está seguro de que existan oportunidades de crecimiento, mientras que el otro 25% si cree que existan las mismas.

5- ¿Cuál crees que es tu desempeño actualmente en tu lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13: En base a las opiniones de los encuestados, el 50 % creyó que su desempeño es normal, mientras que el resto 50% sostiene que es regular.

6- ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar tu desempeño?

Se evidencio en un 100% la falta de actividades para incentivar y motivar a los empleados.

A partir del relevamiento realizado mediante las encuestas y cuestionarios de elaboración propia pudimos ver en cuanto a los resultados cuál es el conocimiento del empleado en aspectos generales de la organización, el objetivo de su puesto y la importancia que tienen sus tareas, si bien las mismas son conocidas y claras por parte de los empleados, ya que en un principio fueron explicados, cuentan pocas veces con las herramientas o recursos para efectivizar el trabajo de manera productiva, no cuentan con seguimiento continuo de sus tareas para ayudarlos a mejorar, ni tampoco existe una retroalimentación en base a los logros o errores de los empleados dentro del puesto.

Por estas razones, se propone la incorporación de la evaluación de desempeño ya que tienen dentro de la empresa muchos propósitos y beneficios tanto para Grupo Cargo SA como los empleados, el cual cuyo desempeño será evaluado. La misma brinda al empleado la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el superior; proporciona al mismo los

medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del empleado; brinda un formato al superior que permite recomendar un programa específico que ayude al empleado a mejorar el desempeño.

Se observó que no existe tampoco sentido de pertenencia del empleado en la organización, es decir, no se siente parte de la misma ya que no se incentiva a opiniones que pueden brindar con respecto a mejorar las tareas o funciones realizadas para una productividad mayor, ni se involucra en las decisiones. Lo que repercute en una falta de motivación que trae a su vez aparejado un inconveniente con la efectividad de sus tareas, lo que genera esta insatisfacción laboral que tiene como consecuencia la pérdida de rendimiento de los trabajadores y descenso de la productividad de la empresa.

La responsabilidad de impulsar la motivación y el bienestar del personal recae principalmente sobre los directivos de una empresa. Para que un equipo de trabajo tenga éxito, todos los componentes deben estar completamente comprometidos con cumplir los objetivos establecidos.

El trabajo en equipo es un punto clave para generar motivación, ya que dentro de éste se forman expectativas y objetivos que se deben de alcanzar. Además, se consigue que los miembros se sientan parte de la propia empresa, lo que lleva a que los empleados se sientan motivados a cumplir las mismas metas que la empresa se ha fijado. Los empleados necesitan sentir que su esfuerzo y rendimiento es apreciado por los directivos, el valorar el trabajo de los demás es algo que se debe exteriorizar, a través de reconocimiento del trabajo de los miembros de la empresa. Este tipo de acciones genera que los empleados se identifiquen con la compañía y les sean leales.

También se pudo observar en las mismas que los empleados desconocen su desempeño en la empresa, esto es importante, ya que permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los colaboradores, es imprescindible que el trabajador conozca las expectativas de su desempeño laboral, y que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje.

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, como así para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad



para identificar los puntos de análisis, eliminar cualquier problema potencial y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

Como vimos también en las respuestas, no cuentan con un seguimiento constante y continuo que les ayude a mejorar el trabajo que se realiza diariamente.

Se cuestionó también mediante los resultados obtenidos, la percepción de los procedimientos de recompensas, como así también las posibilidades de capacitaciones que brinda la empresa. De esta forma se puede expresar la inexistencia de una política de ascensos y promoción laboral, y al mismo tiempo una falta de seguimiento de las razones por las cuales un empleado logra el objetivo y la justificación de ser promovido y ascendido, existe una carencia en la definición de requerimientos.

Es decir, no se encuentran estipulados los lineamientos para gestionar y activar la decisión formal de ir promocionando a un empleado, y que él lo pueda hacer por su propio mérito.

Se destaca que la falta de un plan de carrera formal, repercute directamente en el desarrollo del personal, generando insatisfacción, incertidumbre y un bajo nivel de desempeño de sus colaboradores.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

MODULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA MANDOS MEDIOS

Como futuras profesionales de Recursos Humanos, consideramos que el recurso más importante de una organización es su gente. De allí radica la importancia de poder evaluar su desempeño en el puesto.

Entre sus principales objetivos podemos destacar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

El gran desafío de este proyecto de intervención será la implementación a futuro de la evaluación de desempeño propuesta como una “herramienta de desarrollo”.

En base a nuestro trabajo de intervención, nuestra propuesta de mejora para la empresa Grupo Cargo SA es el diseño de un sistema de evaluación de desempeño y un plan de carrera, a través de un sistema por competencias para los mandos medios, de manera de poder formar el subsistema de desarrollo en la empresa.

Se propone un sistema de evaluación por competencias, ya que en la organización seleccionada se trabaja en base a un esquema de Gestión de Recursos Humanos por competencias.

Cabe aclarar que dichas competencias ya han sido definidas en las Descripciones de puestos que nos brindó la organización. (Ver Anexo, página 121)

Basándose en la descripción de puestos y en las conductas observadas es factible llevar a cabo una evaluación de desempeño por competencias.

La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que las escalas de comportamientos proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo.

En caso de implementarse, el área de Recursos Humanos cumpliría un rol preponderante en el diseño de la herramienta de evaluación de desempeño, lo ejerce desde el lugar de asesor colaborando con el diseño, implementación y cumplimiento de la herramienta sin embargo cada puesto será evaluado por el superior directo.

Este contará con un formulario en blanco en donde en primera instancia se detallarán los datos de identificación tanto del evaluado como del evaluador.

En el caso del evaluado, se debe completar con nombre y apellido del mismo, el cargo que ocupa, la fecha en que se llevó a cabo la evaluación de desempeño y el número de legajo para identificarlo.

En el caso del evaluador, se debe completar con información del nombre y apellido del mismo, nombre y apellido del jefe inmediato y el periodo evaluado.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	
Datos de identificación.	
1) DATOS DEL EVALUADO.	
Nombre:	Fecha:
Cargo: Coordinador de depósito CMQ	Nº de legajo:
2) DATOS DEL EVALUADOR.	
Nombre:	Periodo evaluado:
Jefe inmediato:	

Para facilitar la lectura y siguiendo con el modelo de las Descripciones de puesto ya definido por la misma organización, en primera instancia se detallaran las competencias técnicas (Conocimientos/Habilidades técnicas específicas) expresadas no solo a través de una palabra sino con una descripción de la misma que se realizó en conjunto con el asesoramiento del Gerente de Operaciones del CD Quilmes-CBA.

Competencias técnicas/Conocimientos y habilidades específicas.						
	Grado de cumplimiento		Frecuencia		Ponderación	Resultado
	Grado	%	Frecuencia	%		
Gestión ambiental.						
5 "S".						
DPO (Distribution Process Optimisation).						
Política de Calidad de Cargo y Cliente.						
Instructivos y procedimientos del sector.						
Visión Macro del Proceso Productivo.						
Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas).						
	Total					

En el segundo apartado del formulario de la evaluación de desempeño, se especifican las competencias conductuales (Competencias corporativas y competencias específicas del puesto).

Al igual que en las competencias técnicas, se detalla no solo el nombre de las mismas sino que también contará con una breve descripción tomando como base el diccionario de competencias propuesto por Martha Alles y adaptando las competencias según el puesto en caso de corresponder.

Competencias conductuales/Específicas del puesto.						
	Grado de cumplimiento		Frecuencia		Ponderación	Resultado
	Grado	%	Frecuencia	%		
Liderazgo.						
Orientación al cliente						
Capacidad de planificación y organización.						
Autonomía.						
	Total					

Competencias conductuales/Corporativas.						
	Grado de cumplimiento		Frecuencia		Ponderación	Resultado
	Grado	%	Frecuencia	%		
Trabajo en equipo.						
Orientación a los resultados						
Iniciativa (proactividad).						
Integridad.						
Comunicación.						
Orientación a la calidad.						
Flexibilidad.						
	Total					

En último apartado de la planilla de la evaluación de desempeño, habrá lugar para las firmas y comentarios del evaluador y evaluado. Esta firma no indica necesariamente acuerdo de su parte.

Firma del evaluador:	
Firma del jefe del evaluador:	
Firma del evaluado:	

Comentarios:	
Comentarios:	
Comentarios:	

Para poder implementar el proceso, es necesario dejar estipulado el tiempo de ejecución. Estas evaluaciones de desempeño se realizarán con una periodicidad aproximada de una vez por año calendario.

El formulario de la Evaluación de Desempeño por Competencias se encuentra en la sección Anexo, página 92.

Para la evaluación deben compararse las diferentes conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del periodo de evaluación. Esta conducta ya identificada debe primero relacionarse con una competencia y luego establecerse el grado de cumplimiento que se tiene sobre la misma así como también la frecuencia con que se lleva a cabo.

El sistema de evaluación de desempeño por competencias propuesto consta de 9 (nueve) pasos.

Paso 1: Definir el alcance y el tiempo en el cual se va a realizar. Con tiempo nos referimos a dar aviso al comienzo del Proceso de Evaluación de Desempeño, para poder preparar las áreas intervinientes y a los futuros evaluadores. En cuanto al alcance, la evaluación de desempeño por competencias se llevará a cabo a todos los mandos medios correspondientes al área de distribución de Quilmes Córdoba.

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:

Área	Puesto	Quien Evalua
Distribución	Responsable de Distribución	Gerente de Operaciones
	Coordinador de Distribución	Gerente de Operaciones
Stock	Responsable de Stock	Gerente de Operaciones
	Cordinador de Stock	Gerente de Operaciones
Depósito	Responsable de Depósito	Gerente de Operaciones

	Coordinador de Depósito	Gerente de Operaciones
--	-------------------------	------------------------

Paso 2: Revisión de las competencias y actualización si correspondiera. Estas competencias ya están definidas en las Descripciones de puestos brindadas por la organización.

Paso 3: Definición del concepto de la competencia. En conjunto con la responsable de RR.HH, se decidió utilizar el diccionario de competencias propuesto por Martha Alles para tal fin, adaptando el concepto de la competencia al puesto en cuestión en caso de corresponder.

Ejemplo: Concepto de competencia “Liderazgo”.

Competencia: Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante
------------------------	---

Paso 4: Definición de los grados de cumplimiento de cada una de las competencias y su respectivo porcentaje, siendo A: Alto, B: Bueno, por sobre el estándar, C: Mínimo necesario para el puesto, D: Nivel mínimo de competencia.

Para su elaboración, en el caso de las competencias conductuales nos basamos en el Diccionario por competencias de Martha Alles, adaptando y modificando el concepto de los grados en caso de corresponder, con el asesoramiento de la coordinadora de RR.HH.

En el caso de las competencias técnicas del puesto, la apertura de los grados y su respectivo concepto es de elaboración propia, con el asesoramiento del gerente de operaciones.

El Diccionario por Competencias (Ver Anexo, página 69) con sus respectivos conceptos y grados de las competencias requeridas para el puesto de “Coordinador de depósito CMQ”. Este es el documento que usará tanto el especialista de RR.HH como el evaluador para evaluar competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

Ejemplo: Grados de la competencia “Liderazgo”.

<p><u>Grado A</u></p>	<p>Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo.</p>
<p><u>Grado B</u></p>	<p>Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área.</p> <p>Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.</p>
<p><u>Grado C</u></p>	<p>Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.</p>

<u>Grado D</u>	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
----------------	--

Los porcentajes según los grados de la competencia son los siguientes:

GRADO DE CUMPLIMIENTO.	
GRADO A	100%
GRADO B	75%
GRADO C	50%
GRADO D	25%

Paso 5: Ponderación de la conducta según la frecuencia y su respectivo porcentaje, el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento se produce siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo o es ocasional. Se detallan a continuación:

- Siempre: El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.
- Frecuentemente: El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta.
- La mitad del tiempo: El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta.
- Ocasional: El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta.

Los porcentajes para la ponderación de la conducta según la frecuencia son los siguientes:

Frecuencia en %	
Siempre	100%
Frecuentemente	75%
La mitad del tiempo	50%
Ocasional	25%

Paso 6: Definición de la “nota final” según el resultado obtenido. Cada evaluación debe tener una única puntuación según el esquema propuesto. Siguiendo el modelo propuesto por Martha Alles se sugiere el siguiente:

- (1)Excepcional: Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las actividades y tareas de su trabajo.
- (2) Destacado: Cuando los resultados superan los esperado.
- (3) Bueno: Normal, esperable para la posición.
- (4) Necesita mejorar: Cuando se tiene un desempeño que no cumple por completo con las necesidades del puesto. Demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
- (5) Resultados inferiores a los esperados: Cuando el trabajo realizado está por debajo de las exigencias básicas de su puesto.

(1) EXCEPCIONAL.	
(2) DESTACADO.	
(3) BUENO.	
(4) NECESITA MEJORAR.	
(5) RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS.	

Paso 7: En esta etapa, para que la herramienta de evaluación de desempeño cumpla su función de manera exitosa, no solo debe contar con la planilla propiamente dicha sino que también es necesario un instructivo que explique de manera clara cómo se realiza la evaluación, como se completan los formularios, que se evalúa y cómo, y demás aspectos importantes.

Con respecto al instructivo proponemos lo siguiente:

Instructivo: Herramienta para Evaluación de Desempeño por competencias.

En primera instancia, el evaluador debe basarse en un hecho real del pasado dentro del periodo evaluado. Es importante que el evaluador sepa identificar que las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación de desempeño correspondan al periodo evaluado.

Una vez identificadas estos comportamientos, hay que relacionarlos con las competencias, determinar a cuales pertenecen utilizando como base el diccionario de competencias propuesto.

Luego de identificar a qué competencia corresponde, se deberá correlacionar la conducta con el grado (Grado A, B, C y D). Siendo las mismas:

Grado A: Alto. (100%)

Grado B: Bueno, por sobre el estándar. (75%)

Grado C: Mínimo necesario para el puesto. (50%)

Grado D: Nivel mínimo de competencia.(25%)

En esta evaluación de desempeño por competencias, se considera la “frecuencia” como la segunda valoración o elemento de ponderación.

La escala está diseñada para medir la frecuencia con que el evaluador observa cada una de las conductas. Siendo las mismas:

Siempre. (100%)

Frecuentemente. (75%)

La mitad del tiempo. (50%)

Ocasionalmente. (25%)

Caso de ejemplo: Si para el puesto de *Coordinador de Depósito CMQ* se analiza una conducta observable en el cual la persona muestra una “Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Promueve y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante, y es considerado un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo” se relaciona con la competencia de “Liderazgo”. Por la conducta que llevó a cabo durante el período evaluado estamos en condiciones de argumentar que se trata de una competencia de Grado B (75%). Así mismo, se verifica que la

competencia en cuestión se da en todos los casos, es decir al momento de ponderar la frecuencia corresponde a “siempre” (100%).

En este caso, la resultante sería igual a 75% (100% de 75). La competencia observada en Grado B, al ser ponderada por la frecuencia “siempre”, conserva el mismo grado.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75%	Siempre	100%	75 x 1	B

Paso 8: Entrenamiento de los evaluadores.

Es fundamental que en el caso de la implementación de una nueva herramienta se realice el entrenamiento a los evaluadores ya que los mismos deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas para poder evaluar de forma justa y objetiva. Consideramos también que se deberían anexar diferentes formaciones para el evaluador tales como:

- Gestión del proceso de Evaluación por competencias.
- Formación de entrega de Feedback.
- Formación del buen uso de las herramientas de desempeño.

Adjuntamos a continuación un manual que puede ser utilizado como referencia con los aspectos a tener en cuenta:

MANUAL DEL EVALUADOR

Personas a las cuales está dirigido el manual y sus objetivos.

En este manual del evaluador encontrará lineamientos generales sobre la metodología que se va a utilizar para la evaluación de desempeño por competencias, así como otros datos de interés y estará dirigido a todas aquellas personas que participen como evaluadores durante este proceso.

El objetivo es poder brindar las acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de una manera correcta y efectiva orientadas a cumplir con los lineamientos establecidos por la organización.

Un aspecto a tener en cuenta, es que el área de RRHH actúa como participante o supervisor del proceso, pero se debe dejar en claro que no son los responsables totales del mismo.

La capacitación debe realizarse cuando la herramienta es nueva o se aplicó alguna actualización.

En este apartado definiremos:

- El proceso de evaluación y cómo implementarlo.
- El análisis de resultados.
- Como brindar la Retroalimentación.

El proceso de evaluación y cómo implementarlo.

Como Evaluador deberás tener en cuenta los siguientes criterios antes de realizar la evaluación:

- **Objetividad:** Tenga una visión global sobre el desempeño del colaborador tomando en cuenta conductas observables afines al puesto evaluado.
- **Tiempo y Espacio:** Es importante completar la herramienta de evaluación respetando los tiempos y espacios formales establecidos para luego cumplir con las otras etapas definidas. Recuerde que el contenido no podrá ser modificado una vez finalizado, sólo podrán incorporarse comentarios sobre lo escrito. Es por esto que debe hacerlo a conciencia para evitar la falta de análisis y/o los resultados no reflejen la realidad.
- **Antigüedad:** Evaluar a los colaboradores que tengan como mínimo 6 meses de antigüedad en la empresa.

Se presentarán posibles Sesgos en los cuales el Evaluador podría incurrir y que deberán tomarse en cuenta a la hora de evaluar.

Sesgo de Subjetividad: El evaluador tiende a generar juicios personales de valor sobre el empleado

Sesgo de Tendencia Central/ Proximidad: Inclinación a evaluar con la calificación intermedia (Ej: valorar con un 3, cuando los niveles son de 1 a 5) para no calificar negativamente o positivamente.

Sesgo de Experiencia Reciente: El evaluador califica en función del desempeño más reciente del empleado, omitiendo así la imagen completa.

Sesgo de Experiencia del Pasado: El evaluador califica en función del desempeño anterior, sin tomar en cuenta las mejoras recientes.

Sesgo de Contraste: Evaluación mediante comparaciones basadas en la observación previa del rendimiento de otro empleado

Sesgo de Negatividad: Se evalúa bajo influencia de una característica negativa de la persona, dejando que ésta influya en el resto de dimensiones a evaluar.

Efecto Halo: Se evalúa bajo influencia de una característica positiva de la persona, dejando que ésta influya en el resto de dimensiones a evaluar.

Efecto contagio: Consiste en que los resultados de evaluaciones anteriores del candidato tienen influencia en las evaluaciones actuales.

Sesgo por simpatías / antipatías: Evaluaciones influenciadas por relaciones de afecto o rechazo con los evaluados.

COMPETENCIAS

Competencias Técnicas o Habilidades del Puesto	Competencias Conductuales	Competencias Corporativas
Son aquellas que se necesitan para desempeñar una función específica y que se desarrollan por medio de la formación y /o experiencia en el puesto	Son las habilidades o atributos personales de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento	Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, para el óptimo desarrollo de las tareas

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño, deberá utilizar el "Diccionario de competencias", donde se encontrarán las distintas competencias que se han de evaluar, con las definiciones y tipos de conductas que ejemplifican su desarrollo. En caso de dudas, dirigirse al área de RR.HH.

El análisis de Resultados

Es importante tener en cuenta que, mediante un exhaustivo análisis de los resultados consolidados, se determinará si existe un desvío entre el nivel alcanzado por el Colaborador Evaluado y el desempeño requerido. O bien si estamos en presencia de un posible Desarrollo a mediano plazo. Una vez analizados los resultados de la Evaluación de Desempeño, se procederá a la instancia de retroalimentación.

¿Cómo brindar la retroalimentación?

La retroalimentación, es una de las instancias más importantes que tiene el Proceso de Gestión del Desarrollo. Como evaluador deberá entregar retroalimentación al colaborador evaluado, donde le comentará el resultado obtenido en cada una de las áreas y el resultado global de la evaluación. Sugerimos entregar en forma física o digital una constancia de la evaluación al colaborador.

Se deberá generar un clima armonioso, propenso al diálogo, de mutuo entendimiento y de respeto, donde se puedan transmitir los resultados y las acciones propuestas a los fines de integrar al colaborador al proceso.

La etapa de la retroalimentación también consiste en escuchar al colaborador evaluado atentamente procurando responder a sus consultas de manera clara y concreta.

Consideraciones para la reunión de la retroalimentación.

- Mantener un clima ameno, saludo cálido para distender la reunión.
- Asegurarse que el empleado comprenda de manera clara la forma en que fue evaluado.
- Comenzar siempre por los puntos fuertes y luego seguir con los puntos a mejorar.
- Dar la oportunidad al evaluado a que exprese sus sentimientos, expectativas, dudas. Lograr que sea un diálogo entre evaluador y evaluado e invitar a la participación.
- Expresar las posibilidades de mejora o desarrollo.
- Cerrar la reunión con una frase positiva, demostrar aprecio y apoyo.

Paso 9: Retroalimentación a los evaluados.

Como último paso se sugiere a la organización llevar a cabo la retroalimentación ni bien se cuente con los resultados de la evaluación de desempeño ya que consideramos que es una de las instancias más importantes que tiene el Proceso de Gestión del Desarrollo ya que no solo permite analizar la evaluación propiamente dicha sino que también permite en conjunto encontrar áreas o zonas de posibles mejoras.

Debe ser considerada como una “reunión explicativa” y permitir a los evaluados realizar consultas, expresar su opinión y poder establecer en conjunto con el superior metas en común a futuro.

PLAN DE CARRERA

A través del diagnóstico realizado en este trabajo, pudimos obtener como resultado la falta de un Plan de Carrera, por este motivo brindaremos a continuación una propuesta de intervención para la Empresa Grupo Cargo SA.

Comenzaremos citando la definición de la siguiente autora:

Alles 2009 afirma que un Plan de carrera, implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (p; 206)

En este caso, luego de la realización de las evaluaciones de desempeño y analizando el resultado de las mismas, se plantea un Plan de Carrera que consta de una serie de lineamientos que nos guiaran al camino más óptimo a seguir.

1- Determinar las necesidades futuras.

Para poder determinar las necesidades de un Plan de Carrera, debemos realizar un análisis de los resultados obtenidos en la Evaluación de desempeño, donde obtendremos aquellos aspectos a tener en cuenta para poder iniciar un proceso de desarrollo. Esto nos permitirá saber qué personas están preparadas para poder desarrollarse dentro de la organización. Es importante tener en cuenta varios factores como: Edad del trabajador, ya que podría estar próximo a dejar su cargo por jubilación, la rotación, o bien un crecimiento de la organización.

2- Identificar tres factores:

- Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- Experiencia: Práctica prolongada de una actividad que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad

- Competencias: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Desde el área de recursos humanos se debe complementar ya sea con cursos, formaciones o capacitaciones que puedan colaborar con el desarrollo de la persona en cuestión.

3- Planificación.

En esta fase debemos determinar de qué manera y cómo realizaremos la formación y capacitación para el desarrollo de la persona a la cual estaremos preparando para un posible plan de carrera. Se deberá tener en cuenta las descripciones de puestos, que la empresa ya tenía establecidas, la evaluación de desempeño y el tipo de organigrama que posee Grupo Cargo SA. En este caso y por el tipo de organización en la cual estamos trabajando se sugiere un plan de carrera vertical ascendente basándonos en el organigrama:

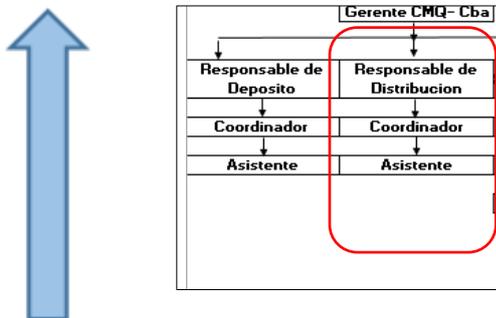


Tabla 1: Extracto de Organigrama. Grupo Cargo SA. Sede Quilmes Córdoba

Podemos observar, que el tipo de Organigrama es de tipo vertical, tradicional en este tipo de empresas donde de forma gráfica se representa una forma escalonada su estructura jerárquica, desde los niveles superiores, situados en la parte arriba, a los niveles inferiores que aparecen abajo.

Tomando en base esto, adjuntamos el plan de Carrera para mandos medios del Grupo Cargo SA, del área de Logística y Distribución específicamente. A modo de ejemplo, se ilustrara como

de forma vertical se ubican los siguientes puestos donde la persona deberá ir recorriendo a medida que transcurre su desarrollo.

Cabe aclarar que solo se trata de ejemplificar el posible recorrido que la persona podría ir siguiendo durante el transcurso de su plan de carrera, sin embargo no hay que limitarse a ello, ya que en la práctica pueden darse diferentes escenarios tales como que la persona presente las competencias necesarias para otra unidad de negocio, otra posición transversal o que el camino que llevó a cabo lo lleve a ser idóneo para otra actividad. Es fundamental ser flexibles en la consecución de los planes de carrera para poder aprovechar las oportunidades que se presentan y evitar una posible fuga de talento.

Esquema Plan de Carrera desde Responsable de Distribución a Gerente de Operaciones

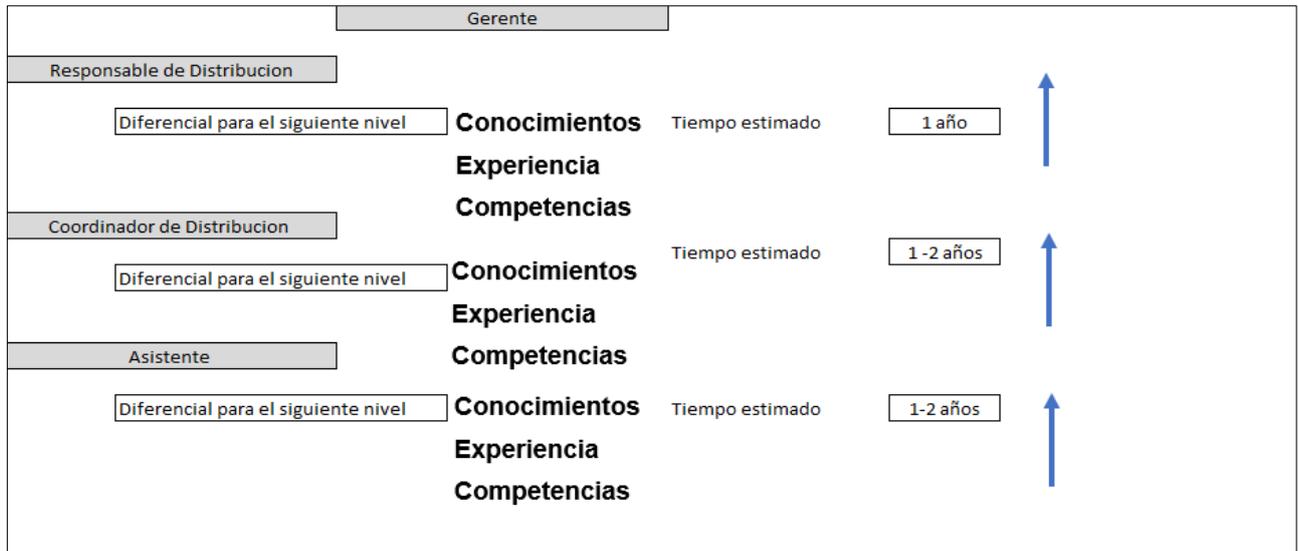


Tabla 2: Elaboración Propia. Simulación de esquema de Plan de Carrera del área de Distribución.

4- Definir el Alcance y Tiempo.

En este trabajo el alcance que trataremos es el centro de distribución Quilmes CBA, donde se centrará en los mandos medios del área de Distribución. Recomendaremos un tiempo

estándar donde una vez detectada la necesidad, estableceremos un mediano plazo, no excediéndose del próximo periodo de Evaluación de desempeño, en este caso de 1 año.

5- Tipo de Plan de carrera.

En este caso, sugerimos elegir un plan de carrera gerencial, ya que nos centraremos en los mandos medios. El objetivo es que las personas puedan desarrollarse en el puesto que se encuentran e ir especializándose, es decir ir recorriendo un camino ascendente dentro de la organización.

6- Análisis de las competencias.

En esta etapa confeccionamos una planilla (Ver Anexo, página 149) la cual nos indicará la información relevante que necesitaremos para desarrollar las competencias para avanzar en la ocupación del puesto, luego de los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño.

Además, el cuadro de responsabilidades de cada puesto, con los requisitos para poder avanzar con el esquema de Plan de Carrera.

Sugerimos la implementación de una planilla con el fin de tener de forma más organizada las competencias a desarrollar para aplicar al puesto.

En primera instancia, dicha planilla consta de un apartado donde se completará los datos actuales del empleado.

<u>Datos Personales</u>	
Nombre:	Puesto:
Edad:	Área:
Antigüedad:	

CARGO

En segunda instancia, esta herramienta cuenta con una serie de conceptos donde se colocará el puesto al que se aspira y las competencias a desarrollar, con su respectivo plan de acción, de ser necesario (capacitación, curso de especialización, etc.).

Datos Personales							
Nombre y Apellido: XX		Puesto: Coordinador de Deposito CMQ					
Edad: 45 años		Area: Logistica - Deposito					
Antigüedad: 5 años							
PUESTO	COMPETENCIAS TECNICAS A DESARROLLAR	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA ESTIMADA	RESULTADOS	PUESTO A DESARROLLAR	OBSERVACIONES
COORDINADOR DE DEPOSITO	<i>Gestion Ambiental</i>	Formacion en politicas ambientales	Asistente de RRHH	A 3 meses desde el feedback de la Evaluacion		RESPONSABLE DE DEPOSITO	N/A
	<i>Politica de Calidad</i>	Capacitacion y evaluacion sobre politicas de	Responsable de RRHH	A 6 meses desde el feedback de la Evaluacion			Se debe obtener certificacion en Normas de Calidad
	<i>Gestion de Seguridad y Salud</i>	Formaciones sobre gestiones de Seguridad y Salud	Responsable de Calidad y Gerente de Operaciones	A 6 meses desde el feedback de la Evaluacion			Se solicitaran resultados de la evaluacion y ademas seguimiento por el area de S y S

CUADRO DE REQUISITOS PARA EL DESARROLLO DE PUESTOS

Caso de ejemplo: Área Logística- Distribución

Nivel Académico			
	Coordinador	Responsable	Gerente
Secundario	X	X	
Terciario			X
Universitario			X

Herramientas Técnicas			
	Coordinador	Responsable	Gerente
SAP		X	X
Truck GX	X	X	X

Paquete Office	X	X	X
Sistema de Horas			
AS400		X	
Road Show	X	X	
Sistema CMQ CBA	X		
Sistema de Combustible	X		
Correo Electrónico		X	

Experiencia en el área			
	Coordinador	Responsable	Gerente
2 años			
3 años	X	X	
Mas de 3 años			X

Competencias requeridas			
	Coordinador	Responsable	Gerente
Gestión Ambiental	3	3	5
5 “S”	4	4	4
DPO (Distribution Process Optimisation)	4	4	5
Política de Calidad de Cargo y Cliente	4	4	5
Instructivos y procedimientos del sector	4	4	5
Visión Macro del Proceso Productivo	3	3	5

Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas)	4	4	5
Capacidad de planificación y de organización	5	5	5
Liderazgo	3	3	5
Orientación al cliente	4	4	4
Autonomía	4	4	4

Cuadro 1: Elaboración propia utilizando datos de Descripción de puestos

Referencias:

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar a otras personas.

Cuadro 2: Extraído de Descripción de puestos: Definición de los niveles de requerimiento

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO

Proponemos confeccionar un cronograma en el que se detallen las tareas a realizar para llevar a cabo de forma completa el Proceso de Desarrollo, estableciendo plazos con fechas concretas y definidas.

A modo de sugerencia recomendamos que la evaluación por competencias se realice de manera anual para poder evaluar el impacto o feedback que obtendremos así mismo nos sirve para poder encontrar los cuellos de botellas que nos podemos encontrar en el recorrido de este proceso. Por lo general se recomienda darle inicio entre los meses de Junio y Julio, para lo cual la formación de los evaluadores debe realizarse unos meses antes de este comienzo. Seguido de esto continuamos con la recopilación y análisis de resultados, que no deberían llevarnos más de tres meses y se realizan en este caso entre los meses de Agosto y Septiembre. Finalizado el proceso de Evaluación de Desempeño por competencias, se debe continuar con la planeación del Plan de Carrera y dar inicio al mismo. En este caso entre los meses de Noviembre y Diciembre nos permite tener un feedback completo de todo el proceso y nos permite comenzar un nuevo año calendario con el proceso de Desarrollo completo. Cabe aclarar que esto dependerá de la necesidad que tenga la unidad de negocio en el momento que elija implementarlo, también influyen la cantidad de empleados al momento, la época productiva de la misma. Lo que es necesario es establecer tiempos concretos para que toda la organización en un futuro pueda prepararse para esta instancia y tomarla como una gran oportunidad de crecimiento y de recibir toda la retroalimentación necesaria para mejorar y ser más productivo.

Plazos	Formacion de Evaluadores	Comienzo del Proceso de Desempeño	Recopilacion de evaluaciones	Analisis de Resultados	Retroalimentacion a los evaluados	Planeacion de Plan de Carrera	Inicio Plan de Carrera
Aplicabilidad 2 meses	Marzo- Abril						
Aplicabilidad 2 meses		Junio-Julio					
Aplicabilidad 2 meses			Julio-Agosto				
Aplicabilidad 1 meses				Septiembre			
Aplicabilidad 2 meses					Septiembre- Octubre		
Aplicabilidad 2 meses						Noviembre-Diciembre	

Nota: Cronograma de Implementación: Proceso de Desarrollo. Elaboración propia

CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo de intervención realizado en la empresa de Logística Grupo Cargo SA, pudimos poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera. El presente trabajo se presentó como un desafío como futuras profesionales de Recursos Humanos, por el tipo de organización, su tamaño y por ser pionera en el rubro de la logística.

Posteriormente al acercamiento exploratorio a la organización y luego de diversas entrevistas con la Coordinadora de RR.HH, supimos que nuestra labor sería poder ofrecer nuestros conocimientos en Gestión del Desarrollo, lo cual fue el puntapié para comenzar este Proyecto.

Una vez obtenida la información, mediante el análisis de la misma, las descripciones de puesto e información obtenida a través de los diversos medios de recolección, pudimos determinar el objetivo general y específico, y en base a ello logramos realizar un modelo de Evaluación de Desempeño por competencias y posteriormente un Plan de Carrera para el área de Distribución.

Consideramos que ambas herramientas son necesarias para la gestión del desempeño de cada colaborador, es lo que la empresa debe considerar como fundamental para el planteamiento de objetivos, mejorar su productividad, aumentar las relaciones humanas en el trabajo y así mismo poder mantener motivado al personal, logrando el sentido de pertenencia por la organización y su progreso personal.

Nuestra propuesta es un sistema de evaluación de desempeño por competencias para mandos medios, teniendo en cuenta que la organización es de tipo tradicional, donde ya contaban con las descripciones de puesto ya establecidas, lo que también permitió poder planificar un plan de carrera de tipo gerencial.

Implementando inicialmente estas herramientas, en un futuro podría establecerse para todo el personal de la empresa utilizando otro tipo evaluaciones y planes de carrera.

Para concluir afirmamos que cumplimos nuestros objetivos planteados en el presente Proyecto Final de Grado, queda a disposición de la empresa que se utilice las herramientas de evaluación de desempeño por competencias y el plan de carrera para los mandos medios, como oportunidad de mejora para los colaboradores.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

Bibliografía

Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias "La trilogía"*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* . Buenos Aires. Ediciones Granica

Bohlander, S. y. (2012). *Administración de Recursos Humanos- Décimo Segunda Edición*. México.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* . Mexico DF: The McGraw-Hill Companies.

William, W., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mc Graw- Hill.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

ANEXOS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<p><u>Gestión Ambiental</u></p>	<p>Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de gestión ambiental, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir con la disminución del impacto de la empresa sobre el medio ambiente de forma continua, mejorando su eficiencia, la imagen de la organización y la situación en el mercado.</p>
<p>GRADO A</p>	<p>Capacidad para fijar y promover políticas organizacionales en materia de gestión ambiental a mediano y largo plazo. Capacidad para lograr el compromiso de toda la empresa con el sistema de gestión ambiental y buscar la mejora continua del mismo. Diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir con la disminución del impacto de la empresa sobre el medio ambiente. Capacidad para constituirse en un referente en la organización en materia de gestión ambiental.</p>
<p>GRADO B</p>	<p>Capacidad para fijar políticas organizacionales en materia de gestión ambiental a mediano plazo. Capacidad para lograr el compromiso de toda la empresa con el sistema de gestión ambiental. Capacidad para convertirse en un referente para sus colaboradores en materia de gestión ambiental.</p>

<p>GRADO C</p>	<p>Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de gestión ambiental. Capacidad para comprender el diseño y lograr el entendimiento y la aceptación de las propuestas orientadas a contribuir con la disminución del impacto de la empresa sobre el medio ambiente.</p>
<p>GRADO D</p>	<p>Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de gestión ambiental. Capacidad para comprender rápidamente las propuestas orientadas a contribuir con la disminución del impacto de la empresa sobre el medio ambiente.</p>

<p><u>Competencia: 5 “S”</u></p>	<p>Capacidad para poder lograr lugares de trabajo que estuviesen mejor organizados, basándose en dos principios básicos: Limpieza y orden. Este método está compuesta, como su nombre lo indica, por cinco fases siendo ellas la clasificación, orden, limpieza, estandarización y la disciplina.</p>
<p>GRADO A</p>	<p>Capacidad de fijar y promover el método de las 5 “S” de forma permanente en la organización. Capacidad de liderar equipos que trabajen bajo este modelo de forma rigurosa. Capacidad para proponer oportunidades de mejora orientadas a mejorar y organizar los lugares de trabajo. Definir y</p>

	diseñar procesos organizacionales para lograr la consecución de los objetivos. Capacidad para convertirse en un referente en la organización en esta materia.
GRADO B	Capacidad para fijar el método de las 5 “S” en el área de trabajo. Capacidad de liderar equipos que trabajen bajo este modelo. Definir y diseñar procesos organizacionales para lograr la consecución de los objetivos. Capacidad para convertirse en un referente en el área de trabajo en esta materia.
GRADO C	Capacidad para actuar y trabajar en base al modelo de las 5 “S” en el área. Capacidad para diseñar procesos organizacionales para lograr la consecución de los objetivos.
GRADO D	Capacidad para lograr el nivel mínimo de la competencia para actuar y trabajar en base al modelo de las 5 “S” en el área.

<u>DPO (Distribution Process Optimisation)</u>	Capacidad para conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles basándose en la integración interna y externa de los procesos en logística, el uso de las herramientas tecnológicas, la relación laboral con los trabajadores y una buena relación con los proveedores.
GRADO A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo

	<p>organizacionales orientados a la optimización del proceso de distribución y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados logrando los mejores resultados posibles. Capacidad para alentar al resto de los colaboradores a trabajar bajo esta premisa. Capacidad para convertirse en un referente en la organización en esta materia.</p>
GRADO B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo en el área orientados a la optimización del proceso de distribución y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados logrando los mejores resultados posibles. Capacidad para convertirse en un referente en el área en esta materia.</p>
GRADO C	<p>Capacidad para determinar métodos de trabajo en el área orientados a la optimización del proceso de distribución y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados logrando los mejores resultados posibles.</p>
GRADO D	<p>Capacidad para determinar métodos de trabajo en relación con las tareas a cargo orientados a la optimización del proceso de distribución y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados logrando los mejores resultados posibles.</p>

<p><u>Política de Calidad de Cargo y Cliente</u></p>	<p>Se define como el marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de Calidad. Es decir, define qué debe hacer la organización, cómo,</p>
---	--

	<p>quiénes son los encargados y con base a qué objetivos. En esencia, se trata de un documento escrito, que debe formar parte de la memoria de cada organización. La política de la calidad es un compromiso que la empresa declara para sus partes interesadas. Así como la misión, visión y valores ayuda a la alta dirección a tomar decisiones de priorización de proyectos, contratación o cierre de contratos y estrategias para alcanzar resultados, la política de calidad debe ser formalizada para que ayude a las personas a tomar decisiones sobre procesos y productos.</p>
GRADO A	<p>Capacidad para que la política de calidad sea coherente con la misión, visión y valores de su empresa, y considerar la planificación estratégica de su organización, para que sea desdoblada en mejoras de los procesos e impulse el crecimiento de su organización. Capacidad para que se establezca un documento escrito, que debe formar parte de la empresa. Capacidad para que sea la línea de acción de la organización y así ayude a la mejora de sus procesos internos.</p>
GRADO B	<p>Capacidad en la que deben existir dos condiciones que determinan la Política de Calidad en la organización: la primera, que esté documentada y descrita en un documento de consulta y de fácil acceso; la segunda, que sea impulsada desde las esferas directivas al resto de dependencias y órganos de la empresa. Capacidad de la organización para iniciar cualquier proceso de certificación, ya que, sin esta política, es imposible que pueda hablarse de acciones para la mejora de los procesos internos.</p>
GRADO C	<p>Capacidad de que la política sea adecuada al propósito de la organización y recoger el compromiso de la mejora continua de los procesos. Capacidad para servir de referencia a la revisión y aplicación de los objetivos y</p>

	<p>ser un documento de fácil comprensión y acceso. Capacidad para actualizarse de manera permanente según los objetivos de la empresa y dar cumplimiento a los requisitos de los clientes.</p>
GRADO D	<p>Capacidad para alinearse con la empresa, el documento nunca debe exagerar ni minimizar nada; todos los elementos allí incluidos tienen que tener una justificación real y verosímil. Capacidad para alinearse con el mercado o escenario comercial las dinámicas del mercado, así como las políticas de otras empresas, pueden influir en la elaboración de la Política de Calidad, es posible tomar como referencia procesos de mejora de otras marcas. Capacidad para alinearse con el cliente al implementar mejoras, las empresas siempre deben tener en mente las necesidades de su público, no sólo en términos del producto en sí mismo, sino de aspectos añadidos como los plazos de entrega, el servicio postventa, la venta online, entre otros.</p>

<p><u>Instructivos y procedimientos del sector</u></p>	<p>Los instructivos operacionales son utilizados para actividades más específicas que los procedimientos operacionales. Ahora, un procedimiento es un análisis de las tareas orientado específicamente a las actividades laborales rutinarias relacionadas con la operación y conservación de equipos e instalaciones. Un procedimiento es: “la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso”.</p>
GRADO A	<p>Capacidad para tener un procedimiento ya que es de obligado cumplimiento y es</p>

	<p>necesario para desarrollar cualquier Sistema de Gestión de Calidad. Capacidad de realizar un procedimiento el cual vendrá determinado por la necesidad de detallar la forma específica de hacer las actividades por temas legales, cumplimiento normativo o de políticas de empresa. Capacidad donde se tendrá dentro de una organización un documento con narrativa, imágenes, generalmente en forma de casos de uso o diagramas de flujo de trabajo.</p>
<p>GRADO B</p>	<p>Capacidad para contener las Instrucciones de Trabajo los cuales contienen documentos que describen de manera clara y precisa la manera correcta de realizar determinadas tareas que pueden generar inconvenientes o daños de no realizarse de la manera establecida. Capacidad en la cual se describen, dictan o estipulan los pasos que se deben seguir para realizar correctamente alguna actividad o trabajo específico. Capacidad para que la empresa contenga una guía de pasos obligatorios.</p>
<p>GRADO C</p>	<p>Capacidad en la que el proceso contenga una información documentada necesaria para para planificación, operación y control efectivos de los procesos, el proceso asegura que el Sistema de gestión de calidad se defina correctamente para conformidad de las políticas y normativas requeridas. Capacidad donde en la instrucción sean opcionales para un sistema basado en ISO 9001, pero generalmente para que se incluyan operaciones consistentes realizadas por una persona en una tarea conforme a las políticas y normativas requeridas.</p>

GRADO D	<p>Capacidad para que cuando se redacte el manual de procedimientos, se detalle quién o quiénes son los responsables de la correcta ejecución de ese proceso que está documentado. Capacidad de tener la posibilidad de dejar por escrito cómo deben ejecutarse los procesos críticos, ya que esto evidencia el número de errores a la hora de realizar el trabajo seguro que es mucho menor al de una empresa que no tiene sus procesos documentados. Capacidad para facilitar la comunicación y la unificación de criterios.</p>
---------	--

<u>Visión Macro del Proceso Productivo.</u>	<p>Es la capacidad de poder planificar, administrar, gestionar recursos y controlar el flujo de materiales o productos mediante todo el proceso de abastecimiento, almacenamiento y distribución con el objetivo de aumentar la eficacia y productividad de la organización.</p>
GRADO A	<p>Capacidad para crear y diseñar las gestiones que le permitan tener una visión efectiva y eficaz de todo el circuito del proceso productivo de la organización, poder anticiparse y prever las necesidades que puedan surgir. Es capaz de constituirse como un referente en el área para brindar soluciones y utilizar los métodos adecuados para aumentar la productividad en la organización.</p>
GRADO B	<p>Capacidad para crear y diseñar las gestiones que le permitan tener una visión efectiva y eficaz de todo el circuito del proceso productivo de la organización, y de detectar necesidades Es capaz de constituirse como un</p>

	referente en el área sus conocimientos en procesos productivos.
GRADO C	Capacidad para planificar gestiones que le permitan tener una visión de todo el circuito del proceso productivo de la organización, y de detectar necesidades. Es capaz de contribuir aplicando todos los métodos necesarios para la efectividad y productividad del proceso.
GRADO D	Capacidad para identificarse con las gestiones del proceso productivo, es capaz de contribuir y comprender las necesidades que pueden surgir en el mismo.

<u>Gestión de Seguridad y Salud</u>	Es la capacidad de poder planificar y controlar los procedimientos referidos a la protección de la integridad física y mental del empleado, preservandolo de los riesgos pertinentes a las tareas que desempeña y al ambiente donde se ejecutan. Es capaz de diseñar planes de prevención y mediar en el cumplimiento de los procesos de seguridad.
GRADO A	Capacidad para identificarte y aplicar las políticas y métodos de prevención sobre Seguridad e Higiene en las tareas que se realizan en el sector de trabajo. Es capaz de identificar riesgos y capacitar a los empleados en los procedimientos adecuados. Se constituye como referente frente a sus empleados por prevalecer la integridad física y mental de los mismos.

GRADO B	Capacidad para aplicar las políticas y métodos de prevención sobre Seguridad e Higiene en las tareas que se realizan en el sector de trabajo. Es capaz de identificar riesgos. Se constituye como referente frente a sus empleados por su conocimiento en materia de seguridad.
GRADO C	Capacidad para actuar y aplicar las políticas y métodos de prevención sobre Seguridad e Higiene en las tareas que se realizan en el sector de trabajo. Capacidad para trabajar y prever los riesgos y llevar a cabo el cumplimiento de los procedimientos.
GRADO D	Capacidad para aplicar los procedimientos y el cumplimiento de los equipos necesarios en materia de Seguridad e Higiene.

<u>Trabajo en equipo</u>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos y metas.
GRADO A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar estas prácticas entre mandos medios de la organización así como también capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de cada uno de los integrantes del equipo. Implica

	estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia un objetivo determinado.
GRADO B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad así como también coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia un objetivo determinado.
GRADO C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia un objetivo determinado.
GRADO D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia un objetivo determinado.
<u>Orientación a resultados</u>	Interés por establecer y lograr metas ambiciosas. Se centra en mejorar estándares propios de rendimientos pasados.

<p>GRADO A</p>	<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos del área su conjunto, orientados al logro o superación de los resultados esperados. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de las metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes en la prestación del servicio que se presta. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>
<p>GRADO B</p>	<p>Capacidad para orientar los comportamientos hacia el logro o la superación de los resultados esperados. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto propias como para el equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>
<p>GRADO C</p>	<p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>
<p>GRADO D</p>	<p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Iniciativa</u></p>	<p>Capacidad de actuar de forma proactiva, genera nuevas búsquedas de oportunidades, busca diferentes soluciones a los problemas.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO A</p>	<p>Capacidad para anticiparse a situaciones propias del área con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO B</p>	<p>Capacidad para anticiparse a situaciones propias del área con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO C</p>	<p>Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Ser un referente en su sector por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO D</p>	<p>Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implicar ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Integridad</u></p>	<p>Capacidad para comportarse de acuerdo con</p>
---	--

	los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Capacidad para construir relaciones durantes mediante un comportamiento honesto y veraz.
GRADO A	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes del área el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
GRADO B	Capacidad para guiar las propias acciones y de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
GRADO C	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza y actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
GRADO D	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

<u>Comunicación</u>	Capacidad para escuchar y entender al otro, transmitir en forma clara y oportuna información y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales.
GRADO A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la

	<p>información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>
GRADO B	<p>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>
GRADO C	<p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</p>
GRADO D	<p>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>

<p><u>Orientación a los resultados de la calidad</u></p>	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento.</p>
<p>GRADO A</p>	<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad.</p>
<p>GRADO B</p>	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento.</p>
<p>GRADO C</p>	<p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el</p>

	seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
GRADO D	Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

<u>Flexibilidad</u>	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implicar valorar posturas distintas a las propias, modificar su propio enfoque si la situación cambiante lo requiere.
GRADO A	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.
GRADO B	Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario,

	a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
GRADO C	Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en su área de trabajo en particular.
GRADO D	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

<u>Capacidad de planificación y organización</u>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
GRADO A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar

	<p>mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.</p>
GRADO B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
GRADO C	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
GRADO D	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Orientación al cliente</u></p>	<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO A</p>	<p>Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Es capaz de diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, valor agregado y ofrecer el prestigio organizacional. Es capaz de constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO B</p>	<p>Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Posee la capacidad de proponer en su área acciones de mejora, para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO C</p>	<p>Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Puede mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.</p>
<p style="text-align: center;">GRADO D</p>	<p>Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según</p>

	<p>corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.</p>
--	--

<p><u>Autonomia</u></p>	<p>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>
<p>GRADO A</p>	<p>Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Es capaz de desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Es capaz de constituirse en un referente por su iniciativa.</p>
<p>GRADO B</p>	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Desarrolla en otros la habilidad de</p>

	<p>responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.</p>
GRADO C	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Promueve a utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Es capaz de poder ser referente dentro del área.</p>
GRADO D	<p>Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.</p>

<u>Liderazgo</u>	<p>Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>
GRADO A	<p>Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el</p>

	<p>propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo.</p>
GRADO B	<p>Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.</p>
GRADO C	<p>Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.</p>
GRADO D	<p>Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima</p>



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

	organizacional armónico y desafiante.
--	---------------------------------------

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	
Datos de identificación.	
1) DATOS DEL EVALUADO.	
Nombre:	Fecha:
Cargo: Coordinador de depósito CMQ	N° de legajo:
2) DATOS DEL EVALUADOR.	
Nombre:	Periodo evaluado:
Jefe inmediato:	

Lea atentamente cada uno de los ítems y seleccione la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado durante el presente periodo, siendo:

GRADO DE CUMPLIMIENTO.	
GRADO A (Alto)	100%
GRADO B (Bueno, por sobre el estándar)	75%
GRADO C (Mínimo necesario p/ el puesto)	50%
GRADO D (Nivel mínimo de competencia)	25%

FRECUENCIA EN %	
Siempre.	100%
Frecuentemente.	75%
La mitad del tiempo.	50%
Ocasional.	25%

Competencias conductuales/Específicas del puesto.

	Grado de cumplimiento		Frecuencia		Ponderación	Resultado
	Grado	%	Frecuencia	%		
Liderazgo.						
Orientación al cliente						
Capacidad de planificación y organización.						
Autonomía.						
	Total					

Competencias conductuales/Corporativas.

	Grado de cumplimiento		Frecuencia		Ponderación	Resultado
	Grado	%	Frecuencia	%		
Trabajo en equipo.						
Orientación a los resultados						
Iniciativa (proactividad).						
Integridad.						
Comunicación.						
Orientación a la calidad.						
Flexibilidad.						
Total						

Competencias técnicas/Conocimientos y habilidades específicas.

	Grado de cumplimiento		Frecuencia		Ponderación	Resultado
	Grado	%	Frecuencia	%		
Gestión ambiental.						
5 "S".						
DPO (Distribution Process Optimisation).						
Política de Calidad de Cargo y Cliente.						
Instructivos y procedimientos del sector.						
Visión Macro del Proceso Productivo.						
Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas).						
Total						

Nota final según el resultado obtenido: (Marcar con una X según corresponda)

(1) Excepcional.	
(2) Destacado.	
(3) Bueno.	
(4) Necesita mejorar.	
(5) Resultados inferiores a los esperados.	

Firma del evaluador:	
Firma del jefe del evaluador:	
Firma del evaluado:	

Comentarios:	
Comentarios:	
Comentarios:	

ENCUESTAS DE ELABORACIÓN PROPIA

Coordinador de Distribución:

<u>Datos Demograficos</u>				
Puesto: Coordinador de Distribución Edad: 40 Area: Logistica- Distribucion Antigüedad: 4 años y 6 meses				<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">CARGO</div>
	NO SE CUMPLE	MUY RARA VEZ SE CUMPLE	A VECES SE CUMPLE	SIEMPRE SE CUMPLE
Están claras las tareas y funciones que el puesto requiere				X
Son accesibles las herramientas necesarias para la realización de tareas			X	
Las actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización			X	
Están establecidos los indicadores y metas a cumplir	X			
Se controla periódicamente el cumplimiento de las tareas dentro del área	X			
Existe una	X			

retroalimentación sobre el desempeño realizado				
Se supervisa de manera continua el trabajo	X			
Se ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	X			
Se reconoce el esfuerzo y trabajo adicional realizado	X			
Se incentiva y considera las ideas y sugerencias realizadas		X		
Se involucra al personal en las decisiones que afectan al área		X		
Existe el reconocimiento por el trabajo		X		
En base al desempeño, existen ascensos	X			

Coordinador de Depósito:

<u>Datos Demograficos</u>				
Puesto: Coordinador de Depósito Edad: 43 Area: Logistica- Distribucion Antigüedad: 5 años				CARGO
	NO SE CUMPLE	MUY RARA VEZ SE CUMPLE	A VECES SE CUMPLE	SIEMPRE SE CUMPLE
Están claras las tareas y funciones que el puesto requiere			X	
Son accesibles las herramientas necesarias para la realización de tareas			X	
Las actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización			X	
Están establecidos los indicadores y metas a cumplir		X		
Se controla periódicamente el cumplimiento de las tareas dentro del área	X			
Existe una retroalimentación sobre el desempeño	X			

realizado				
Se supervisa de manera continua el trabajo	X			
Se ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	X			
Se reconoce el esfuerzo y trabajo adicional realizado		X		
Se incentiva y considera las ideas y sugerencias realizadas		X		
Se involucra al personal en las decisiones que afectan al área	X			
Existe el reconocimiento por el trabajo	X			
En base al desempeño, existen ascensos	X			

Coordinador de Stock:

<u>Datos Demograficos</u>				
Puesto: Coordinador de Stock Edad: 52 Area: Logistica- Deposito Antigüedad: 7 años y 3 meses				<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">CARGO</div>
	NO SE CUMPLE	MUY RARA VEZ SE CUMPLE	A VECES SE CUMPLE	SIEMPRE SE CUMPLE
Están claras las tareas y funciones que el puesto requiere				X
Son accesibles las herramientas necesarias para la realización de tareas				X
Las actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización			X	
Están establecidos los indicadores y metas a cumplir		X		
Se controla periódicamente el cumplimiento de las tareas dentro del área	X			
Existe una retroalimentación sobre el		X		

desempeño realizado				
Se supervisa de manera continua el trabajo		X		
Se ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	X			
Se reconoce el esfuerzo y trabajo adicional realizado		X		
Se incentiva y considera las ideas y sugerencias realizadas		X		
Se involucra al personal en las decisiones que afectan al área	X			
Existe el reconocimiento por el trabajo		X		
En base al desempeño, existen ascensos		X		

Responsable de Depósito:

<u>Datos Demograficos</u>				
Puesto: Responsable de Depósito. Edad: 37 Area: Logistica-Deposito Antigüedad: 4 años y 6 meses				<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">CARGO</div>
	NO SE CUMPLE	MUY RARA VEZ SE CUMPLE	A VECES SE CUMPLE	SIEMPRE SE CUMPLE
Están claras las tareas y funciones que el puesto requiere		X		
Son accesibles las herramientas necesarias para la realización de tareas	X			
Las actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización	X			
Están establecidos los indicadores y metas a cumplir		X		
Se controla periódicamente el cumplimiento de las tareas dentro del área	X			
Existe una retroalimentación sobre el	X			

desempeño realizado				
Se supervisa de manera continua el trabajo		X		
Se ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	X			
Se reconoce el esfuerzo y trabajo adicional realizado		X		
Se incentiva y considera las ideas y sugerencias realizadas		X		
Se involucra al personal en las decisiones que afectan al área	X			
Existe el reconocimiento por el trabajo	X			
En base al desempeño, existen ascensos	X			

CUESTIONARIOS

<u>Datos Demográficos</u>	
<i>Puesto:</i>	Coordinador de Distribución
<i>Edad:</i>	40
<i>Área:</i>	Logística- Distribución
<i>Antigüedad:</i>	4 años y 6 meses



Instrucciones: Marque con una X la alternativa que crea correcta

1) ¿Hace cuánto trabaja en la organización?

Menos de un año	
Entre 1 y 3 años	
Entre 1 y 5 años	X
Mas de 5 años	

2) ¿Cuántas veces cambió de puesto desde que se encuentra en la organización?

Una	X
Dos	
Tres	
Ninguna	

3) ¿Conoce los requerimientos de una organización para una promoción de puestos?

Si	
No	X
No existen los requerimientos	

4) ¿Cree tener oportunidades de crecimiento en la organización?

Si	X
No	
No estoy seguro	
Me es indiferente	

5) ¿Cuál crees que es tu desempeño actualmente en tu lugar de trabajo?

Muy bueno	
Normal	X
Regular	

6) ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar tu desempeño?

Capacitación	
Reconocimiento	
Ascensos	
Ninguna	X

Datos Demográficos

Puesto: Coordinador de Deposito
Edad: 43
Área: Logística- Deposito
Antigüedad: 5 años



Instrucciones: Marque con una X la alternativa que crea correcta

1) ¿Hace cuánto trabaja en la organización?

Menos de un año	
Entre 1 y 3 años	
Entre 1 y 5 años	X
Más de 5 años	

2) ¿Cuántas veces cambió de puesto desde que se encuentra en la organización?

Una	X
Dos	
Tres	
Ninguna	

3) ¿Conoce los requerimientos de una organización para una promoción de puestos?

Si	
No	X
No existen los requerimientos	

4) ¿Cree tener oportunidades de crecimiento en la organización?

Si	
No	
No estoy seguro	X

Me es indiferente	
-------------------	--

5) ¿Cuál crees que es tu desempeño actualmente en tu lugar de trabajo?

Muy bueno	
Normal	X
Regular	

6) ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar tu desempeño?

Capacitación	
Reconocimiento	
Ascensos	
Ninguna	X

<u>Datos Demográficos</u>	
<i>Puesto:</i>	Responsable de Deposito
<i>Edad:</i>	37
<i>Área:</i>	Logística- Deposito
<i>Antigüedad:</i>	4 años y 6 meses



Instrucciones: Marque con una X la alternativa que crea correcta

1) ¿Hace cuánto trabaja en la organización?

Menos de un año	
Entre 1 y 3 años	

Entre 1 y 5 años	X
Más de 5 años	

2) ¿Cuántas veces cambió de puesto desde que se encuentra en la organización?

Una	
Dos	
Tres	
Ninguna	X

3) ¿Conoce los requerimientos de una organización para una promoción de puestos?

Si	
No	X
No existen los requerimientos	

4) ¿Cree tener oportunidades de crecimiento en la organización?

Si	
No	
No estoy seguro	X
Me es indiferente	

5) ¿Cuál crees que es tu desempeño actualmente en tu lugar de trabajo?

Muy bueno	
Normal	
Regular	X

6) ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar tu desempeño?

Capacitación	
Reconocimiento	
Ascensos	
Ninguna	X

<u>Datos Demográficos</u>	
<i>Puesto:</i>	Coordinador de Stock
<i>Edad:</i>	52
<i>Área:</i>	Logística- Stock
<i>Antigüedad:</i>	7 años 3 meses



Instrucciones: Marque con una X la alternativa que crea correcta

1) ¿Hace cuánto trabaja en la organización?:

Menos de un año	
Entre 1 y 3 años	
Entre 1 y 5 años	
Más de 5 años	X

2) ¿Cuántas veces cambió de puesto desde que se encuentra en la organización?

Una	
-----	--

Dos	
Tres	
Ninguna	X

3) ¿Conoce los requerimientos de una organización para una promoción de puestos?

Si	
No	X
No existen los requerimientos	

4) ¿Cree tener oportunidades de crecimiento en la organización?

Si	
No	
No estoy seguro	X
Me es indiferente	

5) ¿Cuál crees que es tu desempeño actualmente en tu lugar de trabajo?

Muy bueno	
Normal	
Regular	X

6) ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar tu desempeño?

Capacitación	
Reconocimiento	

Ascensos	
Ninguna	X

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA AÑO 2019

(Consultora externa)

En los resultados de la encuesta, se detecta que las personas no se sienten valoradas y reconocidas. Al mismo tiempo, se observan comentarios que indican que las personas están interesadas en tener posibilidades de crecer y continuar capacitándose. Para comenzar a trabajar sobre estos aspectos se proponen las siguientes acciones.

A. Largo Plazo. Realizar reclutamiento interno para todas las búsquedas. El reclutamiento interno brinda la posibilidad al personal de crecer profesionalmente dentro de su propia empresa. Cubrir una vacante con una persona que ya forma parte de CARGO tiene la ventaja de que la persona ya conoce cómo funciona la empresa y las personas que trabajan en ella. Además permite que una persona que está cansada o aburrida de ocupar un puesto, tenga la posibilidad de cambiar de aire.

Otro beneficio del reclutamiento interno es que todas las personas sepan que en GRUPO CARGO existe la posibilidad de crecer. Puede considerarse como una desventaja quizás que un área pierda a una persona que conoce el puesto que ocupa a la perfección; sin embargo, una persona que se postula a otro puesto es porque tiene la inquietud de cambiar, con lo cual a largo plazo puede que busque ese cambio en otra empresa. Aspectos a tener en cuenta:

- Los perfiles de puestos deben ser sumamente detallistas para dar un feedback apropiado a las personas que no apliquen para el puesto al cual se postulan.
- Se deben publicar las búsquedas por mail.
- Definir qué se puede hacer en los casos en que el jefe de un candidato se oponga al movimiento.

- Definir qué se haría con las diferencias de sueldos en caso de existir.

B. Corto plazo. Realizar evaluaciones simples de desempeño. La falta de reconocimiento y valoración, se repitió en reiteradas respuestas de la encuesta. Como primera medida para contrarrestar esta situación, se propone que a fin de 2019 se realice una evaluación simple de desempeño de todo el personal fuera de convenio. La evaluación simple consiste en que cada jefe detecte 3 cosas positivas y 3 cosas a mejorar de cada uno de sus subordinados. Para poder llevarlo a cabo, se deberá capacitar a los que van a evaluar al respecto de qué se evaluará y especialmente se deberá capacitar en cómo dar la devolución. Recursos humanos deberá acompañar el proceso de las entrevistas de evaluación en esta primera instancia al menos. Por otra parte, se deberá organizar una sensibilización similar a la de la Encuesta de Satisfacción para todo el personal, para alinear expectativas.

C. Largo plazo. Realizar evaluaciones completas de desempeño. Para realizar las evaluaciones de manera formal y completa primero se deberán revisar (y crear) las descripciones de todos los puestos, establecer objetivos personales y objetivos por área para el 2020 y comunicar tanto los descriptivos como los objetivos de manera que las personas sepan qué se espera de ellas. Se debe capacitar a todas las personas que deban evaluar, en los siguientes aspectos: liderazgo y motivación, técnicas para una comunicación efectiva y evaluaciones de desempeño. Realizar Evaluaciones de Desempeño en función de los objetivos trazados. Estas instancias serán de utilidad para que las personas tengan claro hacia a dónde direccionar los esfuerzos y al mismo tiempo permitirá reforzar con los jefes y los gerentes el conocimiento que tienen al respecto de las actividades que realizan sus subordinados (algunas personas expresaron en la encuesta que sus jefes no conocen sus tareas). Además, realizar las descripciones de puestos, permitirá detectar cómo están distribuidas las tareas, ya que algunas personas manifestaron tener mayor carga de trabajo que sus compañeros de área.

D. Largo Plazo. Planes de Carrera. Una observación reiterada en los resultados de la encuesta fue que no existen planes de carrera y que cuando existan vacantes se cubren con personas que ingresan de otras empresas. Al realizar reclutamiento interno, esta inquietud se disminuirá, sin embargo resulta necesario armar cuadros de reemplazos para todas las áreas y para todos los puestos y capacitar progresivamente a las personas que potencialmente podrían ocupar cada puesto (aunque sea para cubrir vacaciones o licencias). Relacionado con este punto,

se detecta en la encuesta cierta disconformidad al respecto de las oportunidades que se brindan para acceder a capacitación externa. Se deben analizar los casos de las personas a las que se les han pagado los estudios, develar por qué se definió hacerlo, cuál fue el propósito y en función de eso, definir si es conveniente continuar con esta modalidad y hacerla extensiva.

E. Largo Plazo. Generar medios para el relevamiento de propuestas de mejora (ejemplo: programa “Una idea, una mejora”). En la encuesta se hace énfasis en que las propuestas que realizan las personas no progresan e incluso se menciona que en ocasiones, otras personas toman el crédito por las propuestas realizadas. Se propone realizar un sistema similar al de la gestión de los proyectos de WCL, en el que hay un procedimiento establecido para la generación de una propuesta de mejora (paso a paso detallado de cómo implementar la mejora). No se trata de un buzón de sugerencias, sino de la gestión efectiva de un proyecto de mejora.

F. Largo Plazo. Revisar el programa del “Destacado del Mes”. Analizar el procedimiento actual, verificar qué criterios se toman para elegir los candidatos y reforzar los criterios con los jefes y gerentes. Asignar la potestad a Recursos Humanos para cuestionar una candidatura cuando detecte irregularidades (caso mantenimiento). Reforzar la comunicación y la difusión de los candidatos y ganadores.

G. Largo Plazo. Relevamiento de necesidades de capacitación. En la encuesta, muchos comentarios apuntaron a la necesidad de recibir formación. Se debería realizar un relevamiento de necesidades de capacitación, evaluar la posibilidad de cubrir lo que sea posible con capacitación interna y asignar presupuesto para realizar capacitaciones externas cuando fuera necesario. Existen personas que podrían desempeñar mejor sus puestos si tuvieran algunas herramientas adicionales.

H. Corto plazo. Capacitar a los jefes y gerentes en técnicas para la comunicación efectiva, para capacitar sobre el impacto que genera cada tipo de discurso sobre las personas y disminuir la carga negativa de los comentarios recurrentes que no agregan valor.

I. Corto plazo. En las operaciones, se ha mencionado en varios comentarios, que no están conformes con la fuerza que tiene el sindicato a la hora de tomar decisiones. Se sugiere capacitar en relaciones laborales al personal operativo, para que ellos puedan comprender el origen y el porqué de las relaciones laborales. Además, se les enseñaría cómo negociar con los delegados, para evitar conflictos en el día a día.

ENTREVISTA PARA PROYECTO DE GRADO

Empresa Grupo Cargo SA

Nombre: Ana Pia Pizarro

Coordinadora de RRHH- Sede Quilmes Córdoba

La entrevista fue realizada por dos miembros del equipo, en la planta de Grupo Cargo SA, luego de varios contactos con la coordinadora, pudimos acceder.

La entrevista consistió en una serie de preguntas semi estructuradas con el fin de poder conocer la problemática que estaba atravesando la organización.

Aspectos generales de Recursos Humanos

1- ¿Cómo está conformado Grupo Cargo SA?

Grupo Cargo está conformado por una sede principal y cuenta con una variedad de clientes a los cuales se les brinda el servicio de logística, entre ellos se encuentra Quilmes, Electrodomesticos Liliana, Fiat, Nissan, como los más importantes.

2- ¿Cuántos empleados la componen?

La cantidad de empleados que lo componen es de 1200.

3- ¿Cómo se conforma la sede de Quilmes Córdoba?

La sede de Quilmes está formada por 139 empleados, entre los cuales se divide la parte operativa, mandos medios y administración.

4- ¿Cuáles son las principales dificultades que está atravesando el área de RRHH?

El área de recursos humanos, está enfocada en una gran parte en lo que respecta a la parte Hard, es decir más que todo Administración de personal. Por lo cual existen dificultades en la parte Soft, no existe un plan de Carrera, ni se toman Evaluaciones de Desempeño, no existe un plan eficaz de capacitación. Y además de un faltante de personal para el area.

5- ¿Se realizan actividades Soft en la organización?

como comentaba, la parte Soft en la empresa es uno de la mayor dificultad que enfrenta Recursos Humanos, en el 2019, se realizó por primera vez, la encuesta de Clima donde se pudo

evidenciar lo que nuestro personal sentía y percibía, lo que nos permitió saber que una de las preocupaciones de nuestros empleados era la falta de evaluación de desempeño, que pueda decirles cómo es su trabajo y por ende el plan de carrera nulo.

Subsistema de Provisión de RRHH

6- ¿Qué tipos de Beneficios se le brindan a los empleados ?

Por el momento no se brindan beneficios no remunerativos, ellos están bajo convenio y suelen recibir algunos bonos propios del mismo.

Si bien existe una muy baja tasa de rotación, no se cuentan con herramientas para poder retener a los empleados.

7- ¿Disponen de algún sistema de retribución por Méritos o de Incentivos?

Por el momento no contamos con ningún tipo de beneficio ni incentivo para los empleados

8- ¿Se rigen por algún convenio colectivo de trabajo para los salarios o existen categorías?

Si, los operarios se rigen por el convenio colectivo de Camioneros y mientras que todo el sector administrativo está sin convenio, se rige por la LCT

9-¿Existe alguna política de ausentismo?

El ausentismo es un eje que lo mantienen controlado, ya que la administración es uno de los fuertes del área, tiene un procedimiento definido y acciones establecidas para combatirlo.

10- ¿Tienen índices de rotación? En el caso de poseer un alto índice de rotación, ¿qué acciones se implementan para combatirlo?

No, lo positivo es que, al tener empleados temporales, los cuales se toman bajo un análisis del volumen de las operaciones, hace que se tenga una mínima tasa de rotación. Además, los empleados suelen tener ya varios años trabajando con nosotros, por lo cual encuentran una estabilidad y seguridad.

Subsistema de Control de RRHH

11- ¿Se realiza algún tipo de auditoría ya sea externa o interna?

Con respecto a Auditorías internas, no existen, es un plan que se presentó a la dirección, está como proyecto a largo plazo. Con respecto a las externas, la empresa tiene sus Normas De Calidad preestablecidas con cada cliente para el área operativa.

Subsistema de Seguridad e Higiene

12- ¿Cumplen con normas de seguridad e higiene?

Si, se cumplen las normas de Seguridad e Higiene, además de contar con especialistas en la materia y la misma empresa tener sus políticas de seguridad y salud, un colaborador del area se encarga del cumplimiento de procedimientos y dar capacitaciones sobre el mismo.

13- ¿Qué políticas existen con respecto a la prevención de accidentes laborales?

La prevención de accidentes laborales es muy importante para el área de RRHH, ya que los trabajadores están en constante contacto con diferentes situaciones, por lo cual contamos con un Asistente de RRHH de Planta el cual supervisa el cumplimiento de todas las políticas de Seguridad e Higiene, como el uso correcto de los equipos de protección, el respeto de las señales de prevención, etc.

Subsistema de Provision de RRHH

14- ¿Cómo se conforma el equipo de Selección?

El proceso de selección, está a cargo de una sola Selectora, la cual trabaja en conjunto con Consultoras Externas, las cuales realizan el proceso Outsourcing.

15- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección?

El proceso se realiza a través de Assesment, debido a que suelen ser varias las posiciones a ocupar.

16- ¿Cuentan con trabajadores eventuales?

Si, la mayoría del personal que se contrata es Eventual, debido al proceso productivo de cada cliente, que va fluctuando a lo largo del año.

Subsistema de Desarrollo de RRHH

17- ¿Cómo miden el desempeño?

Actualmente, no existe ninguna gestión del desarrollo de los recursos, por lo que es un plan que debemos implementar en el mediano plazo, para poder evaluar a las personas y comunicarles los objetivos que se persiguen.

18- ¿Se realizan encuestas de clima?

Si comenzamos en el año 2019, lo cual nos brindo mucha información necesaria para poder analizar en el área.

19- ¿Existen las descripciones de puesto?

Si contamos con las descripciones de puestos ya establecidas, para todos los mandos medios, por el momento

20- ¿Existen políticas sobre el Plan de Carrera?

No, no existen políticas de Plan de Carrera, es algo que se viene pensando desde ya hace un tiempo, pero aún nada concreto

21- ¿Se ofrece algún tipo de Gestión del Desarrollo para los empleados?

No, por el momento tenemos el faltante de toda esta área, ya que siempre se centró en la parte Hard, y no en el resto de los subsistemas. Recién en el 2019 se realizó una encuesta de Clima por una consultora externa y pudimos evidenciar que los empleados comentan mucho la falta de estas gestiones.

Subsistema de Comunicación

22- ¿Qué tipo de comunicación utilizan?



Utilizamos comunicación de tipo vertical, ascendente.

23- ¿Cómo realizan la comunicación Interna?

La comunicación interna se realiza a través de una Intranet y se utiliza mucho la cartelera en cada área física de la empresa.

Sede Quilmes

24- ¿Cómo está conformado el Organigrama de la sede?

La estructura jerárquica de la sede es ascendente vertical y está conformada, por los directores de Grupo Cargo, el Gerente de Operaciones, Responsables de diferentes áreas, coordinadores y asistentes, el área de higiene y seguridad, partner de recursos humanos, analistas de stock y analistas de costos.

25- ¿En qué puestos se evidencia más el faltante de una Gestión del Desarrollo?

Principalmente en los Mandos Medios y de ahí para abajo del organigrama.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

	RECURSOS HUMANOS		
	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Nivel Medio	Ultima revisión	
		HOJA	1 de 147

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	Coordinador de Depósito CMQ
Área /Sector	Abastecimiento y Distribución CMQ
Operación /Negocio	CMQ Córdoba
Lugar de trabajo	Av. Rotary Intern. Y Cno 60 cuadras barrio Carcano
Puesto a quien reporta	Responsable de Deposito CMQ
Puestos que le reportan	Operarios – Autoelevadoristas - Verificadores de Depósito
2.CONTACTOS	
A nivel interno	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Mantenimiento mecánico y edilicio	Por reparación y mantenimiento
Distribución	Coordinar la salida de mercadería y el reingreso de los rechazos
Gerente	Coordinar cuestiones generales. Frecuencia baja.
A nivel externo	
¿Con qué área?	¿Para qué?

Cliente	Para coordinar mercadería entrante y saliente e inventarios. Generación de remitos interplanta
3. REQUISITOS	
Educación Formal	Secundario Completo
Informática	Excel, Word, Power Point Sistema de Horas Truck GX (Sist. Cliente). Manejo de correo electrónico - Intranet. Sistema de Mantenimiento
Idiomas	No aplica
Experiencia mínima requerida	3 años en Actividades de Logística en centros de distribución de consumo masivo, hipermercados. Administración y manejo de recursos y personal.
Otros	No aplica.
4. OBJETIVO DEL PUESTO, PRINCIPALES Y FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo General del Puesto	Coordinar y Controlar los procesos de los verificadores, choferes de autoelevador y operarios para que realicen las cargas en tiempo y forma.
Principales Funciones y Responsabilidades	<p>Confeccionar y mantener al día los registros de formación.</p> <p>Capacitar, orientar, corregir, enseñar a los operarios a su cargo procurando que sus tareas sean desempeñadas de manera eficaz y eficiente, haciendo hincapié en la satisfacción del cliente y mejora continua.</p> <p>Coordinar casos especiales de operaciones extraordinarias.</p> <p>Cuidar y hacer cuidar los bienes de la empresa (muebles e inmuebles) afectados a la operación.</p> <p>Optimizar los Recursos disponibles (Técnicos y Humanos).</p> <p>Promover a la mejora continua operativa</p> <p>Controlar al personal en sus funciones asignadas, velando por un trabajo a conciencia, responsable, eficaz y eficiente.</p> <p>Medir el rendimiento del personal a su cargo y evaluarlo.</p> <p>Verificar asistencia y puntualidad del ingreso y egreso del personal.</p> <p>Proponer modificaciones en los procesos que lleven a mejores prácticas y participar activamente en la implementación de las mejoras.</p> <p>Formar y preparar personal capaz de sustituir en caso de necesidad a cada uno de los operarios a su cargo.</p> <p>Dirigir y motivar al personal a su cargo.</p>

	Utilización de la herramienta Voice Picking	
5. COMPETENCIAS		
Competencias técnicas		
Conocimientos/ Habilidades técnicas específicas	Competencias	Nivel requerido
	Gestión Ambiental	3
	5 “S”	4
	DPO (Distribution Process Optimisation)	4
	Política de Calidad de Cargo y Cliente	4
	Instructivos y procedimientos del sector	4
	Visión Macro del Proceso Productivo	3
	Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas)	4
Competencias Conductuales		
Competencias corporativas	Competencias	Nivel requerido
	Trabajo en equipo	4
	Orientación a resultados	4
	Iniciativa (Proactividad)	4
	Integridad	4
	Comunicación	4
	Orientación a la calidad	4

	Flexibilidad	4
Competencias específicas del puesto	Competencias	Nivel requerido
	Capacidad de planificación y de organización	5
	Liderazgo	3
	Orientación al cliente	4
	Autonomía	4

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE REQUERIMIENTO

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar otras personas.

	RECURSOS HUMANOS	
--	------------------	--

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Nivel Medio	Ultima revisión	
		HOJA	1 de 147

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	Coordinador de Distribución CMQ
Área /Sector	Abastecimiento y Distribución CMQ Córdoba
Operación /Negocio	CMQ Córdoba
Lugar de trabajo	Av Rotary Intern. Y Cno 60 cuabras barrio Carcano
Puesto a quien reporta	Responsable de Distribución CMQ
Puestos que le reportan	Choferes y ayudantes de Distribución – Monitor de Flota.
2.CONTACTOS	
A nivel interno	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Jefe de operación gerente y responsables	Para coordinar la operativa del sector
A nivel externo	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Cliente	Diariamente para coordinar el ruteo conjuntamente
Puntos de ventas	Coordinar horarios e imprevistos
3. REQUISITOS	
Educación Formal	Secundario Completo

Informática	Excel, Word, Power Point Sistema de Horas Truck GX (Sist. Cliente) Sistema CMQ Córdoba. Road Show (Sistema Ruteo Cliente). Manejo de correo electrónico. Sistema de Combustible.
Idiomas	No aplica
Experiencia mínima requerida	3 años en Actividades de Logística en centros de distribución de consumo masivo, hipermercados. Administración y manejo de personal.
Otros	No aplica
4. OBJETIVO DEL PUESTO, PRINCIPALES Y FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo General del Puesto	Organizar la distribución para el cliente (Quilmes Córdoba), de todos los camiones, entregando en tiempo y forma la mercadería.
Principales Funciones y Responsabilidades	<p>Capacitar, confeccionar y mantener al día los registros de formación y niveles de reemplazo.</p> <p>Capacitar, orientar, corregir, enseñar a los coordinadores a su cargo procurando que sus tareas sean desempeñadas de manera eficaz y eficiente, haciendo hincapié en la satisfacción del cliente y mejora continua.</p> <p>Conocer los procedimientos de la empresa, cumplirlos y hacerlos cumplir.</p> <p>Coordinar casos especiales de operaciones extraordinarias.</p> <p>Pago de diferencias en reparto al cliente.</p> <p>Actualizar y controlar la documentación de proveedores (Fleteros).</p> <p>Optimizar los Recursos disponibles (Técnicos y Humanos).</p> <p>Controlar al personal en sus funciones asignadas, velando por un trabajo a conciencia, responsable, eficaz y eficiente.</p> <p>Medir el rendimiento del personal a su cargo y evaluarlo.</p> <p>Verificar asistencia y puntualidad del ingreso y egreso del personal.</p> <p>Proponer modificaciones en los procesos que lleven a mejores prácticas.</p> <p>Formar y preparar personal capaz de sustituir en caso de necesidad a cada uno de los coordinadores a su cargo.</p> <p>Participar de manera activa de la modificación de procesos.</p> <p>Concurrir a las reuniones programadas en horario.</p> <p>Dirigir y motivar al personal a su cargo.</p>

5. COMPETENCIAS		
Competencias técnicas		
Conocimientos/ Habilidades técnicas específicas	Competencias	Nivel Requerido
	Gestión Ambiental	3
	5 “S”	4
	DPO (Distribution Process Optimization)	4
	Política de Calidad de Cargo y Cliente	4
	Instructivos y procedimientos del sector	4
	Visión Macro del Proceso Productivo	3
	Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas)	4
Competencias Conductuales		
Competencias corporativas	Competencias	Nivel requerido
	Trabajo en equipo	4
	Orientación a resultados	4
	Iniciativa (Proactividad)	4
	Integridad	4
	Comunicación	4
	Orientación a la calidad	4
Flexibilidad	4	
Competencias específicas del puesto	Competencias	Nivel requerido
	Capacidad de planificación y de organización	5

	Liderazgo	3
	Orientación al cliente	4
	Autonomía	4

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE REQUERIMIENTO

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar otras personas.

	RECURSOS HUMANOS		
	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Nivel Medio	Ultima revisión	
		HOJA	1 de 147

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	Coordinador de Stock
Área /Sector	Abastecimiento y Distribución CMQ
Operación /Negocio	CMQ Córdoba
Lugar de trabajo	Av Rotary Intern. Y Cno 60 cuadras barrio Carcano
Puesto a quien reporta	Responsable de Depósito
Puestos que le reportan	Analista de Stock
2.CONTACTOS	
A nivel interno	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Analista de stock	Carga de Roturas y Repacking; Planilla de diferencias de inventario
Jefe de operaciones/Responsable de depósito	Cierre de inventario
Jefe de Operación y Gerente	Indicadores de gestión
Calidad	CALF025 - Resumen de CALF007 (planilla de N.C. / O.M. / A.P.) perteneciente al SGC (Sistema de Gestión de Calidad). Documentos de calidad del sector.
A nivel externo	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Cliente	Diferencias de inventario. Análisis de incidentes.
3. REQUISITOS	
Educación Formal	Secundario Completo, terciario o licenciatura en logística preferentemente.
Informática	Excel, Word, Power Point Sistema de Horas Truck GX (Sist. Cliente).

	Manejo de correo electrónico - Intranet. Autocad
Idiomas	No aplica
Experiencia mínima requerida	2 años en Actividades de Logística en centros de distribución de consumo masivo, hipermercados. Administración y manejo de recursos y personal.
Otros	No aplica
4. OBJETIVO DEL PUESTO, PRINCIPALES Y FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo General del Puesto	Analizar y Asegurar diferencias de productos, días de stock, rotación en estibas. Correcto tratamiento de los productos comercializados por el cliente. Seguimiento del objetivo de inventario (K x 1000).
Principales Funciones y Responsabilidades	<p>Capacitar, confeccionar y mantener al día los registros de formación.</p> <p>Capacitar, orientar, corregir, enseñar a los operarios a su cargo procurando que sus tareas sean desempeñadas de manera eficaz y eficiente, haciendo hincapié en la satisfacción del cliente y mejora continua.</p> <p>Conocer los procedimientos de la empresa, cumplirlos y hacerlos cumplir.</p> <p>Cuidar y hacer cuidar los bienes de la empresa (muebles e inmuebles) afectados a la operación.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir el orden y limpieza en todos los sectores.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las normas de Seguridad e Higiene.</p> <p>Optimizar los Recursos disponibles (Técnicos y Humanos).</p> <p>Controlar al personal en sus funciones asignadas, velando por un trabajo a conciencia, responsable, eficaz y eficiente.</p> <p>Llevar y controlar inventarios de productos y envases de manera diaria y coordinar los cierres de inventario mensuales junto al cliente.</p> <p>Confeccionar indicadores de seguimiento para los objetivos trazados por el cliente.</p> <p>Medir el rendimiento del personal a su cargo y evaluarlo.</p> <p>Verificar asistencia y puntualidad del ingreso y egreso del personal.</p>

	<p>Proponer modificaciones en los procesos que lleven a mejores prácticas. Formar y preparar personal capaz de sustituir en caso de necesidad a cada uno de los operarios su cargo. Participar de manera activa de la modificación de procesos. Dirigir y motivar al personal a su cargo. Concurrir a las reuniones programadas en horario. Realizar Control de calidad del producto Realizar Control de frescura Realizar gestión con el cliente de productos retenidos para la inspección Administrar el producto para consumo interno. Controlar los productos para reempaque y roturas.</p>	
5. COMPETENCIAS		
Competencias técnicas		
Conocimientos/ Habilidades técnicas específicas	Competencias	Nivel Requerido
	Gestión Ambiental	3
	5 “S”	4
	DPO (Distribution Process Optimisation)	4
	Política de Calidad de Cargo y Cliente	4
	Instructivos y procedimientos del sector	4
	Visión Macro del Proceso Productivo	3
	Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas)	4
Competencias Conductuales		
Competencias corporativas	Competencias	Nivel requerido
	Trabajo en equipo	4
	Orientación a resultados	4
	Iniciativa (Proactividad)	4

	Integridad	4
	Comunicación	4
	Orientación a la calidad	4
	Flexibilidad	4
Competencias específicas del puesto	Competencias	Nivel requerido
	Capacidad de planificación y de organización	5
	Liderazgo	3
	Orientación al cliente	4
	Autonomía	4

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE REQUERIMIENTO

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar otras personas.

	RECURSOS HUMANOS		
	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Nivel Medio	Ultima revisión	
		HOJA	1 de 147

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	Responsable de Stock
Área /Sector	Abastecimiento y Distribución CMQ
Operación /Negocio	CMQ Córdoba
Lugar de trabajo	Av Rotary Intern. Y Cno 60 cuadras barrio Carcano
Puesto a quien reporta	Gerente de operaciones.
Puestos que le reportan	Coordinador de stock.

2.CONTACTOS	
A nivel interno	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Gerente de operaciones	Gestionar el área de aprovisionamiento y, desarrollar un sistema de gestión eficaz de inventarios
Coordinador de Stock	Para llevar un control de las existencias y determinar el ritmo de entrada y salida de los pedidos a nivel externo

¿Con qué área?	¿Para qué?
Cliente	Ser un buen comunicador y mantener unas buenas relaciones externas e internas.
3. REQUISITOS	
Educación Formal	Secundario Completo, terciario en Logística preferentemente.

Informática	Excel, Word, Power Point Sistema de Horas Truck GX (Sist. Cliente). Manejo de correo electrónico - Intranet. Sistema de Mantenimiento
Idiomas	No aplica
Experiencia mínima requerida	3 años en Actividades de Logística en centros de distribución de consumo masivo, hipermercados.
Otros	No aplica.

4. OBJETIVO DEL PUESTO, PRINCIPALES Y FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo General del Puesto	El responsable de control de stocks se encarga de hacer el seguimiento del nivel de existencias y establece los procedimientos de comprobación de las existencias del inventario físico de la empresa.
Principales Funciones y Responsabilidades	<p>Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.</p> <p>Supervisa la entrada y salida de materiales y equipos de almacén.</p> <p>Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.</p> <p>Elabora la programación anual de las adquisiciones para la dotación del almacén.</p> <p>Elabora órdenes de compra para la adquisición de materiales e informa las unidades de compras y suministros.</p> <p>Atiende e informa al público en general.</p> <p>Supervisa los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y servicios.</p> <p>Mantiene actualizados los sistemas de registros.</p> <p>Revisa, firma y consigna inventarios en el almacén.</p> <p>Realiza reportes diarios de entrada y salida del material del almacén.</p> <p>Realiza y/o coordina inventarios en el almacén.</p> <p>Lleva el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.</p> <p>Establece métodos de trabajo registro y control en el almacén.</p> <p>Tramita las órdenes de compra.</p>

4. COMPETENCIAS

Competencias técnicas

Conocimientos/ Habilidades técnicas específicas	Competencias	Nivel Requerido
	Gestión Ambiental	3
	5 “S”	4
	DPO (Distribution Process Optimisation)	4
	Política de Calidad de Cargo y Cliente	4
	Instructivos y procedimientos del sector	4
	Visión Macro del Proceso Productivo	3
	Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas)	4
Competencias Conductuales		
Competencias corporativas	Competencias	Nivel requerido
	Trabajo en equipo	4
	Orientación a resultados	4
	Iniciativa (Proactividad)	4
	Integridad	4
	Comunicación	4
	Orientación a la calidad	4
	Flexibilidad	4
Competencias específicas del puesto	Competencias	Nivel requerido
	Capacidad de planificación y de organización	5
	Liderazgo	3
	Orientación al cliente	4
	Autonomía	4

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE REQUERIMIENTO

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar otras personas.

	RECURSOS HUMANOS		
	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Nivel Medio	Ultima revisión	
		HOJA	1 de 147

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Fecha de última revisión	Enero 2019
Nombre del Puesto	Gerente de Operaciones
Área /Sector	Depósito y distribución CDC
Operación /Negocio	CMQ Córdoba
Lugar de trabajo	Av Rotary Intern. Y Cno 60 cuadras barrio Carcano
Puesto a quien reporta	Director de operaciones

Puestos que le reportan	Responsable de Distribución - Responsable de Depósito - Analista de Stock
2. OBJETIVO DEL PUESTO, PRINCIPALES Y FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo General del Puesto	Administrar el cumplimiento de los objetivos planteados al sector, tanto operativo como económico, promoviendo la mejora continua y la satisfacción del cliente.
Principales Funciones y Responsabilidades	<p>Llevar a cabo una administración de los recursos eficaz y eficiente. Cumplir con los objetivos económicos fijados por la Empresa para la Dirección. Controlar al personal en sus funciones asignadas, promoviendo un trabajo a conciencia, responsable, eficaz y eficiente. Conocer y hacer conocer los objetivos y necesidades de la Empresa y de los clientes. Celebrar acuerdos mensuales de nivel de servicio con el cliente (SLA). Promover y fortalecer los lazos laborales con el cliente procurando la correcta convivencia en los equipos de trabajo. Medir la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus objetivos. Promover el cumplimiento del plan anual de capacitaciones fijado por la empresa. Promover y fortalecer los vínculos laborales con las distintas áreas de servicio y operaciones de la empresa. Establecer, coordinar y controlar planes de mantenimiento edilicio y mecánico. Controlar las áreas de servicios, el suministro del soporte necesario para poder llevar adelante la operación. Medir el rendimiento del personal a su cargo y evaluarlo. Proponer modificaciones en los procesos que lleven a mejores prácticas. Formar y preparar personal capaz de sustituir en caso de necesidad a los distintos responsables de áreas (Depósito, Distribución, Analista de Stock). Monitorear el estado de resultados y costos de la unidad de negocio, como gastos asociados. Promover la certificación de procesos medioambientales, de calidad y de Higiene y Seguridad (Ohsas, ISO)</p>
3. REQUISITOS	
Educación Formal	Terciario /Universitario/ Licenciado en administración de empresas, logística, Costos.

Informática	<ul style="list-style-type: none"> - MS Office – (Excel, Word, Power Point) - SAP FI-MO - TRUCK 	
Idiomas	No aplica	
Experiencia mínima requerida	3 años en actividades de Logística, preferentemente de transporte y distribución de productos de consumo masivo / autopartes / Administración y manejo de personal.	
Otros	No aplica	
4. COMPETENCIAS		
Competencias técnicas		
Conocimientos/ Habilidades técnicas específicas	Competencias	Nivel requerido
	Gestión Ambiental	5
	5 “S”	4
	DPO (Distribution Process Optimisation)	5
	Política de Calidad de Cargo y Cliente	5
	Visión Macro del Proceso Productivo	5
	Gestión de Seguridad, Higiene y Salud (Ohsas)	5
Competencias Conductuales		
Competencias corporativas	Competencias	Nivel requerido
	Trabajo en equipo	5
	Orientación a resultados	5
	Iniciativa (Proactividad)	4
	Integridad	4
	Comunicación	5

	Orientación a la calidad	5
	Flexibilidad	5
Competencias específicas del puesto	Competencias	Nivel requerido
	Capacidad de planificación y de organización	5
	Liderazgo	5
	Capacidad de negociación	4
	Pensamiento estratégico	4

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE REQUERIMIENTO.

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar a otras personas.

	RECURSOS HUMANOS		
	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Nivel Medio	Ultima revisión	
		HOJA	1 de

			147
--	--	--	-----

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	Responsable de Depósito CMQ
Área /Sector	Abastecimiento y Distribución CMQ Córdoba
Operación /Negocio	CMQ Córdoba
Lugar de trabajo	Av Rotary Intern. Y Cno 60 cuabras barrio Carcano
Puesto a quien reporta	Jefe de Operación
Puestos que le reportan	Coordinadores de Depósito
2.CONTACTOS	
A nivel interno	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Jefe de operación y gerente	Coordinar tareas operativas
Choferes y personal operativo	Coordinar la operatividad de la entrega de mercadería
Áreas de Servicios	Todos aquellos servicios que sirvan a la operación a realizarse en el Depósito.
Delegado Sindical	Cuestiones relacionadas con los descansos, francos, etc.
A nivel externo	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Cliente	Coordinar el ingreso de mercadería proveniente de las plantas Coordinar actividades de MKT y POP
Proveedores	Por mantenimiento mecánico y edilicio

3. REQUISITOS	
Educación Formal	Secundario Completo
Informática	SAP Excel, Word, Power Point Sistema de Horas Truck GX (Sist. Cliente). Manejo de correo electrónico – Internet e Intranet. Sistema de Combustible Sistema de Mantenimiento
Idiomas	No aplica
Experiencia mínima requerida	3 años en Actividades de Logística en centros de distribución de consumo masivo, hipermercados en administración, manejo de personal y recursos.
Otros	No aplica
4. OBJETIVO DEL PUESTO, PRINCIPALES Y FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo General del Puesto	Coordinar, supervisar, planificar Las tareas operativas del personal cuidando los bienes y recursos de la empresa, obteniendo el mejor resultado en las tareas.
Principales Funciones y Responsabilidades	<p>Capacitar, confeccionar y mantener al día los registros de formación y niveles de reemplazo.</p> <p>Capacitar, orientar, corregir, enseñar a los coordinadores a su cargo procurando que sus tareas sean desempeñadas de manera eficaz y eficiente, haciendo hincapié en la satisfacción del cliente y mejora continua.</p> <p>Administrar la ocupación del deposito en conjunto con el cliente</p> <p>Coordinar casos especiales de operaciones extraordinarias.</p> <p>Cuidar y hacer cuidar los bienes de la empresa (muebles e inmuebles) afectados a la operación.</p> <p>Autorizar las horas extras de los operarios.</p> <p>Optimizar los Recursos disponibles (Técnicos y Humanos).</p> <p>Controlar al personal en sus funciones asignadas, velando por un trabajo a conciencia, responsable, eficaz y eficiente.</p> <p>Medir el rendimiento del personal a su cargo y evaluarlo.</p> <p>Vigilar y controlar el inventario.</p> <p>Verificar asistencia y puntualidad del ingreso y egreso del personal.</p>

	<p>Proponer modificaciones en los procesos que lleven a mejores prácticas.</p> <p>Formar y preparar personal capaz de sustituir en caso de necesidad a cada uno de los coordinadores a su cargo.</p> <p>Participar de manera activa de la modificación de procesos.</p> <p>Concurrir a las reuniones programadas en horario.</p> <p>Coordinar tareas de Refugue y Repacking</p> <p>Intervenir en las necesidades relevadas al cliente y canalizarla a través de la gerencia.</p> <p>Confeccionar y monitorear indicadores mensuales de gestión</p> <p>Dirigir y motivar al personal a su cargo.</p>	
5. COMPETENCIAS		
Competencias técnicas		
Conocimientos/ Habilidades técnicas específicas	Competencias	Nivel requerido
	Gestión Ambiental	3
	5 “S”	4
	DPO (Distribution Process Optimisation)	4
	Política de Calidad de Cargo y Cliente	4
	Instructivos y procedimientos del sector	4
	Visión Macro del Proceso Productivo	3
	Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas)	4
Competencias Conductuales		
Competencias corporativas	Competencias	Nivel requerido
	Trabajo en equipo	4
	Orientación a resultados	4
	Iniciativa (Proactividad)	4
	Integridad	4

	Comunicación	4
	Orientación a la calidad	4
	Flexibilidad	4
Competencias específicas del puesto	Competencias	Nivel requerido
	Capacidad de planificación y de organización	5
	Liderazgo	3
	Orientación al cliente	4
	Autonomía	4

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE REQUERIMIENTO

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar a otras personas.

	RECURSOS HUMANOS	
--	------------------	--

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Nivel Medio	Ultima revisión	
		HOJA	1 de 147

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	Responsable de Distribución CMQ
Área /Sector	Abastecimiento y Distribución CMQ Córdoba
Operación /Negocio	CMQ Córdoba
Lugar de trabajo	Av Rotary Intern. Y Cno 60 cuabras barrio Carcano
Puesto a quien reporta	Responsable de Operaciones CMQ
Puestos que le reportan	Coordinadores de Distribución
2.CONTACTOS	
A nivel interno	
¿Con qué área?	¿Para qué?
Jefe de operación y gerente	Coordinar tareas operativas
Fleteros	Coordinar el ruteo, los anillos, las salidas y las entregas
Choferes y personal operativo	Operatividad de la entrega de la mercadería
Delegado del sindicato	Cuestiones relacionadas con los descansos, francos, etc.
A nivel externo	
¿Con qué área?	¿Para qué?

CEDAC	Reglamentaciones por tema de multas
Municipalidad	Trámites y eventualidad relacionadas con Multas de tránsito
Compañía de seguro	Temas varios relacionados a los seguros de la flota
Cliente (Quilmes)	Coordina la ingeniería del proceso
ART	Denuncia y seguimiento de accidentes
3. REQUISITOS	
Educación Formal	Secundario Completo
Informática	SAP Excel, Word, Power Point Sistema de Horas Truck GX (Sist. Cliente) As400 Sistema Quinsa. Sistema Maestro. Road Show (Sistema Ruteo Cliente). Manejo de correo electrónico e Internet. Sistema de Mantenimiento
Idiomas	No aplica
Experiencia mínima requerida	3 años en Actividades de Logística en centros de distribución de consumo masivo, hipermercados. Administración y manejo de personal.
Otros	No aplica
4. OBJETIVO DEL PUESTO, PRINCIPALES Y FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Objetivo General del Puesto	Coordinación general de la operación
Principales Funciones y Responsabilidades	Capacitar, confeccionar y mantener al día los registros de formación y niveles de reemplazo. Capacitar, orientar, corregir, enseñar a los coordinadores a su cargo procurando que sus tareas sean desempeñadas de manera eficaz y eficiente, haciendo hincapié en la satisfacción del cliente y mejora continua.

	<p>Coordinar casos especiales de operaciones extraordinarias. Control y rendición de Fondos Fijos. Pago de diferencias en reparto al cliente. Actualizar y controlar la documentación de proveedores (Fleteros). Optimizar los Recursos disponibles (Técnicos y Humanos). Controlar al personal en sus funciones asignadas, velando por un trabajo a conciencia, responsable, eficaz y eficiente. Medir el rendimiento del personal a su cargo y evaluarlo. Verificar asistencia y puntualidad del ingreso y egreso del personal. Proponer modificaciones en los procesos que lleven a mejores prácticas. Formar y preparar personal capaz de sustituir en caso de necesidad a cada uno de los coordinadores a su cargo. Participar de manera activa de la modificación de procesos. Concurrir a las reuniones programadas en horario Administrar fondos fijos</p>	
5. COMPETENCIAS		
Competencias técnicas		
Conocimientos/ Habilidades técnicas específicas	Competencias	Nivel requerido
	Gestión Ambiental	3
	5 “S”	4
	DPO (Distribution Process Optimization)	4
	Política de Calidad de Cargo y Cliente	4
	Instructivos y procedimientos del sector	4
	Visión Macro del Proceso Productivo	3
	Gestión de Seguridad y Salud (Ohsas)	4
Competencias Conductuales		
	Competencias	Nivel requerido

Competencias corporativas	Trabajo en equipo	4
	Orientación a resultados	4
	Iniciativa (Proactividad)	4
	Integridad	4
	Comunicación	4
	Orientación a la calidad	4
	Flexibilidad	4
Competencias específicas del puesto	Competencias	Nivel requerido
	Capacidad de planificación y de organización	5
	Liderazgo	3
	Orientación al cliente	4
	Autonomía	4

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE REQUERIMIENTO

1	La competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento / seguimiento y que no se encuentra en grado de desenvolver la actividad.
2	La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado (sin autonomía).
3	La competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, propio de una persona que haya sido entrenada y funciona con autonomía.
4	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado, propio de una persona entrenada, con experiencia y con posibilidad de enseñar la actividad a otros.
5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su experiencia con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente. Se encuentra en grado de coordinar y gestionar a otras personas.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medios en Grupo Cargo SA”

PLANILLA PLAN DE CARRERA

Planilla de Desarrollo de Competencias para Plan de Carrera

Datos Personales							
Nombre y Apellido:		Puesto:		CARGO			
Edad:		Area:					
Antigüedad:							
PUESTO	COMPETENCIAS TECNICAS A DESARROLLAR	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA ESTIMADA	RESULTADOS	PUESTO A DESARROLLAR	OBSERVACIONES