



**Instituto Universitario Aeronáutico**  
**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Licenciatura en Recursos Humanos**  
**Proyecto de Grado**

***ISCOT: Evaluar para Mejorar***

**Desarrollo de una Evaluación de Desempeño**

**AUTORAS: ACUÑA PAULA - MOLINA PILAR**

**TUTOR TFG: Cr. FERRERO ROBERTO**

**CÓRDOBA, FEBRERO 2014**

---

HOJA DE RESPETO – EN BLANCO

(COLOCAR UNA HOJA EN BLANCO)

Dedicamos estas palabras a quienes hicieron posible este largo camino de aprendizaje profesional, para  
abrir puertas hacia un sinfín de posibilidades:

Padres, hermanos, amigos, compañeros, profesores...

Pilar Molina:

Y un especial saludo a quien no tuve el gusto de abrazar ya como profesional egresada de la misma  
institución, mi abuelo:

Brig. Fernando Enrique Zappino.

Agradecemos a la empresa ISCOT SERVICES S.A. que nos ha brindado la información, el espacio y el tiempo para poder realizar este proyecto.

También así retribuimos al INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO por el apoyo, soporte y formación que nos hace ser las profesionales que somos hoy en día.

GRACIAS!



Limpieza, Mantenimiento  
y Gestión de Servicios

*ISCOT: Evaluar para Mejorar*

Desarrollo de una Evaluación de Desempeño



Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO**

**Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)**

**Profesor Tutor del PG:**

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:**

**Vocal:**

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

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

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

# Contenido

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO .....	6
Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera) .....	6
1. RESUMEN .....	8
2. INTRODUCCIÓN .....	9
3. ORGANIZACIÓN .....	11
4. PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	15
4.1 <i>Presentación de la necesidad organizacional</i> .....	16
3.2. <i>Justificación de la Intervención</i> .....	16
4.3 <i>Objetivos</i> .....	17
5. MARCO CONCEPTUAL.....	18
6. MARCO METODOLÓGICO .....	24
6.1. Tipo de Investigación .....	24
6.2. DELIMITACION DE LA POBLACION .....	24
6.3.DETERMINACION DE LA MUESTRA .....	25
7. EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	26
8. ANÁLISIS E INTERPRETACION DEL DIAGNOSTICO .....	27
8.1 Análisis General .....	27
8.2 Análisis Específico .....	35
8.3 Conclusiones e Inferencias.....	41
9. PROPUESTA DE INTERVENCION:.....	43
10. BIBLIOGRAFIA .....	62
11. ANEXO I .....	63
12. ANEXO II .....	65
12.1.Registro de Descripciones del Puesto .....	65
12.2.Registro de capacitación:.....	80
12.3.Plan de capacitación: .....	81
12.4 Diccionario de Factores a Evaluar en Evaluación de Desempeño: .....	84
12.5 R RRHH 14 PLAN DE ACCION:.....	88

## **1. RESUMEN**

En el presente proyecto de grado nos enfocamos en el desarrollo de una evaluación de desempeño como disparador para mejorar la calidad del servicio brindado. La necesidad de desarrollar esta herramienta surge de las entrevistas que se fueron realizando a distintas personas de la empresa, en las cuales manifestaron la falta de un instrumento que permita realizar controles sobre el desempeño del personal.

Se investigo sobre la estructura de la empresa en cuanto a servicios, personal, procesos y los requisitos del principal cliente FIAT Auto Argentina por lo cual nos encontramos con la problemática que no se llevaba adelante una gestión integral de los procesos por ende no se conectaban unos con otros. Este fue el puntapié para poder dar el marco adecuado y determinar así el objetivo general del proyecto:

“Elaborar una propuesta de mejora para el sistema de evaluaciones de desempeño”

Mediante observaciones, entrevistas, papelería y material propio de la empresa se fueron recabando los datos e información necesaria para el desarrollo del objeto de este proyecto que intenta dar soluciones y brindar una herramienta para las necesidades reales de la empresa.

La investigación realizada resulto en el desarrollo de una evaluación pragmática y objetiva definiendo factores a evaluar basados en hechos comprobables y cuantificables. Por otro lado se tuvo en cuenta el soporte hacia el evaluador y un enfoque de procesos para que se utilicen los outputs de la evaluación de desempeño como inputs para la toma de decisiones del resto de las áreas.

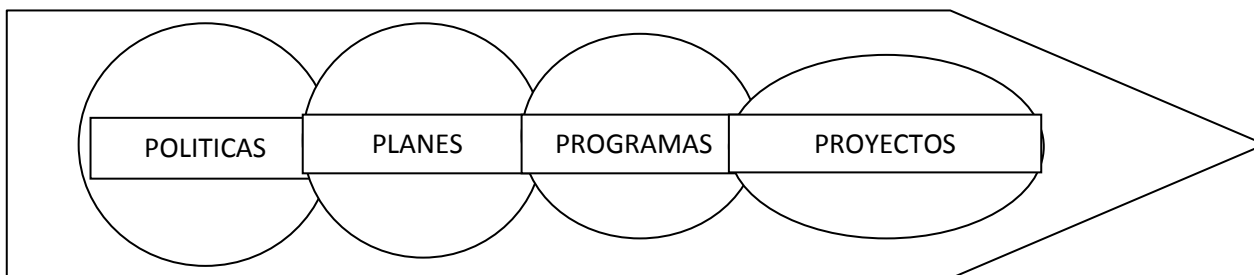


## 2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en RRHH, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan en la realidad organizacional.

En este proyecto de grado, se realizará una aproximación de lo que se pretende conquistar al hablar de proyecto. Un proyecto puede ser utilizado *“para designar el propósito de algo. En un sentido más técnico se trata de un ordenamiento de actividades y recursos con la finalidad de producir algo (...) que pueda dar respuesta a una situación problemática. Es el diseño de un conjunto de acciones tendientes a modificar un estado inicial no satisfactorio y lograr un estado final más satisfactorio (...) y hacia el diseño de una nueva situación que se espera alcanzar y ordenar racionalmente las acciones y los medios necesarios para arribar a tal situación. Proyectar contiene la intención de transformar una realidad, tomando en consideración las condiciones reales y da sentido y orientación a la acción.”*<sup>1</sup>

Un proyecto no es *“una sucesión de actos inconexos, escasamente vinculados, o de paso a seguir cronológico sino una coherencia lógica, donde se relaciona.”*<sup>2</sup>



Iscot tiene todos sus procesos enmarcados en la gestión de la calidad por lo cual su política de la calidad refleja claramente la intención de mejorar sus procesos en base a sus valores, compromiso con todos sus colaboradores, respetando el medio ambiente y la gestión de la calidad.

Nuestro proyecto se fundamenta en el área de interés de la evaluación de desempeño como aspecto fundamental para obtener la máxima eficiencia de la

<sup>1</sup> Acerca del porqué del diseño de proyectos. María Elena Duarte y María Eugenia Karlen. UNC, Facultad de Psicología.

<sup>2</sup> Murtagh, 1990, “La formulación de proyectos: un aporte hacia la práctica social a la planificación educativa”.

organización a través del empleo más racional de los recursos humanos que se disponen, tratando de lograr una optimización de los mismos y mejorar la calidad de todos los procesos y actividades de todos los niveles de la organización como así también la calidad de las relaciones humanas, pues lo que diferencia a las empresas en la actualidad, es la calidad, capacidad, y eficiencia de sus recursos humanos. Es una competencia nuclear que alberga los “ases” que llevarán a lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y a permanecer en el mercado.

Bajo esta concepción, se manifiesta la estrecha relación existente entre evaluación de desempeño y calidad al momento de pensar en costos, competencia y eficiencia ya que el personal de una empresa de servicios debe ser competente con base en la educación, formación, habilidad y experiencia y para su determinación es necesario establecer parámetros de rendimiento y realizar una evaluación de los mismos en todos los niveles y puestos organizacionales. Esta gestión del personal genera calidad y contribuye al Sistema de Gestión de la Calidad Total de la organización. Todos producen calidad, todas las áreas y niveles de la empresa.

En una primera etapa, procederemos a la indagación a fin de aproximarnos al objeto de estudio, a través de entrevistas, encuestas y observaciones que permitan recaudar los datos e información necesaria para elaborar un pre-diagnostico de la situación organizacional, proponer una situación-problema sobre la cual intervenir y plantear una propuesta de intervención para luego ser expuesta a la empresa.

En una segunda etapa, se llevará a cabo una exposición de la situación de necesidad de la misma para luego conseguir explicar porque ha sido esta intervención objeto de interés, y plantear los objetivos de este proyecto.

Como tercera etapa, desarrollar el marco conceptual que junto con el marco metodológico y los ejes orientadores, brindarán el soporte e indicarán una senda por la cual transitar, este camino observacional y exploratorio como recientes profesionales en la materia.

### 3. ORGANIZACIÓN

La empresa objeto de estudio para el presente trabajo es ISCOT SERVICES SA. Es una empresa abocada a la prestación de servicios en el sector limpieza, mantenimiento y gestión, se compromete con la creación de valor y la satisfacción de las expectativas de sus clientes

La misma es oriunda de Italia, creada en la década del ochenta, **ISCOT** es una sociedad por acciones asentada en América a partir de sus sedes en Brasil y Argentina. En Argentina, desde 1996, Iscot inició su actividad en la planta de Fiat Auto Argentina, consolidando desde entonces su creciente expansión comercial en el sector industrial, administrativo, comercial y de servicios, con tecnología, organización y recursos humanos calificados y competitivos.

La empresa brinda a organizaciones pertenecientes a diferentes sectores paquetes personalizados, sistemas de trabajo integrados “llave en mano” que brindan soluciones eficaces a los requerimientos del mercado por la permanente innovación en los servicios. Estos servicios brindados son:

- limpieza, mantenimiento, y gestión de plantas industriales, pre y post eventos, espacios verdes, centro de salud, espacios comerciales, cabinas e instalaciones de pintura;
- gestión y limpieza final de obras;
- gestión de servicios generales de edificios (facility management)
- transporte y distribución interna (logística, mensajería y cadetería)
- soporte a estaciones de servicio;
- fumigación, desinfección y control de plagas;
- gestión de implementación de 5S;
- mantenimiento edilicio.

Con una dotación de personal de aproximadamente 1200 empleados en la actualidad, ISCOT presta servicios a más de 20 clientes, no solo en la provincia de Córdoba, sino también en San Juan, Santa Fe y Buenos Aires. Algunos clientes son: FAA, Gestamp, Plascar, Iveco, GM, Ford Argentina, Honda, John Deere, Tenaris Siderca Campana, SpyLimited, Minetti, Hospital Aeronáutico, Hospital Privado, Hospital Raul Ferreyra, Alimental, Essen, Grupo Macro, Hospital Quiroga, Hospital Rawson, Centro Cívico San Juan.

## **MISIÓN**

“Crear espacios limpios, ordenados y seguros con profesionalismo y tecnología; estableciendo valores diferenciales para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad y proveedores; respetando el medio ambiente.”

## **VISIÓN**

“Ser la empresa líder de servicios globales en Argentina y en el mundo. Esto significa proveer calidad excepcional en nuestro servicio, sinérgica y empáticamente con la sociedad y el medio ambiente.”

***ISCOT guía su accionar por los siguientes principios:***

- ***Motivación, compromiso y cooperación de su personal para mejorar diariamente sus actividades.***
- ***Trabajar en forma segura y con actitudes ambientalmente correctas.***
- ***Compromiso con el cumplimiento de la legislación en términos laborales e impositivos.***
- ***Optimización constante en el uso de los recursos y la mejora de los procesos.***

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

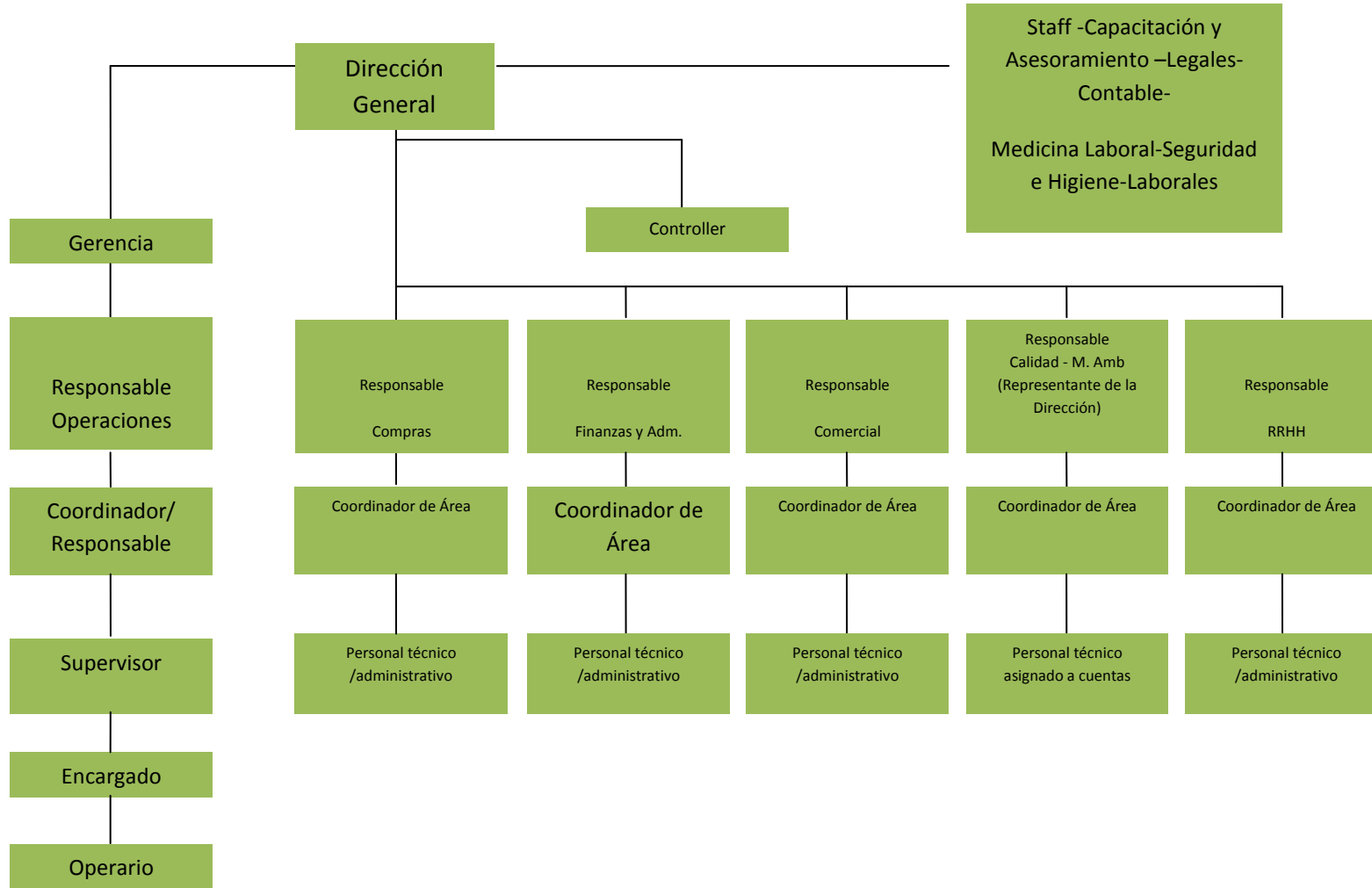
Con la Misión de crear valores diferenciales que continúen destacándola como empresa líder en el sector de servicios globales a nivel internacional, trabaja continuamente en el compromiso con sus **clientes, recursos humanos y accionistas** para:

- Satisfacerlos en sus necesidades y expectativas.
- Optimizar permanentemente sus servicios y su sistema de calidad.

Iscot es una empresa que se encuentra Certificada bajo la Norma ISO 9001:2008 en el año 2009, certificando frente a la versatilidad de clientes que posee, solo FIAT AUTO ARGENTINA en esa primera etapa. Ya en la recertificación en el año 2011 se incluyó un segundo gran cliente, GENERAL MOTORS, en la planta de Rosario.

Y en el año 2012, rectificó su certificado, con los mismos clientes bajo la mira, buscando afianzar, corregir, y mejorar la gestión de sus procesos y servicios que ya se encontraban bajo la certificación. Se busca desde el área de RRHH poder seguir certificando procesos del área, para mejorar día a día su gestión.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



#### **4. PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Efectuado el primer acercamiento a la organización, mediante una entrevista con la responsable del área de calidad, ya que es el área de interés para la intervención, la misma ha brindado la información primaria y necesaria para detectar aquellos puntos probables de investigación de este proyecto de tesis. En esta entrevista, la responsable comentó que la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento, por lo que en los últimos años la empresa no sólo ha crecido en dotación de personal, sino también que la gerencia está intentando dar un giro a la visión estratégica, por lo cual en el año 2009 se realizó la primera certificación bajo norma ISO 9001:2008, como un primer acercamiento y un desafío hacia la gestión integral de sus procesos para plantarse firmemente en el mercado nacional de servicios de limpieza.

La primera certificación fue el puntapié inicial para dar forma a un sistema de gestión de la calidad, transitando un camino ascendente donde año a año fueron puliendo cada uno de los aspectos de los procesos a mejorar. Por otro lado, la última certificación arrojó resultados positivos y los ítems observados, como el control de documentos de las capacitaciones, oportunidades de mejora como la incorporación de herramientas para la medición de la calidad del servicio, estaban directamente relacionados con el área de recursos humanos, por lo cual la misma debe brindar apoyo y soporte a lo observado para corregir la gestión del sistema integral.

Iscot ha brindado abiertamente información sobre los informes de las auditorías realizadas en años anteriores, sobre la organización, y sobre los puntos que deben trabajar para la recertificación próxima, documentación que tenemos en cuenta como una referencia inicial de los objetivos de nuestro trabajo.

Además se concertó una reunión con la responsable de Recursos Humanos, la cual nos brindó información del área. Comentó sobre las evaluaciones de desempeño que se realizan, las cuales se implementan en el período de prueba del empleado y otra anual para todo el personal. Según la observación inicial realizada por nosotras de los documentos presentados, esta última no cumple con los parámetros de una evaluación de desempeño estándar y los aspectos a evaluar no se condicen con las tareas del puesto a evaluar.

Otro aspecto del cual se desprende una nueva debilidad de posible tratamiento en nuestro trabajo final, sobre el que se trató en la reunión con el responsable de Recursos Humanos fue el proceso de capacitación al cual se le brinda mucha importancia a su planificación e implementación pero la gestión de la documentación sobre el proceso no es la adecuada .

Entonces a través de las entrevistas e investigación de documentos, se pudo reconocer que Iscot tiene una laguna en lo referente a las Evaluaciones de Desempeño del personal. En una primera instancia nos encontramos con los siguientes aspectos vinculados a la Gestión de Recursos Humanos en posición de debilidad.

#### **4.1 Presentación de la necesidad organizacional**

A partir del pre-diagnóstico presentado, identificamos como el punto más relevante para el análisis, el sistema de evaluación de desempeño.

#### **4.2. Justificación de la Intervención**

En función del pre-diagnostico presentado es que se identifican los objetivos expuestos más abajo.

A efecto de arribar a un diagnóstico más preciso del estado de la situación de los aspectos de la Gestión de Recursos Humanos, planeamos realizar:

- Entrevistas a diferentes funcionarios de la empresa como el Gerente General, el Responsable de Recursos Humanos, coordinador del área de Calidad, coordinador del área de capacitación y algunas personas que comparten el nivel de base.
- Relevar el grado de coherencia existente entre la descripción de puestos y las tareas efectivamente realizadas en la práctica. Para ello seleccionamos algunos puestos de trabajo más críticos.
- Relevar el programa de capacitación vigente verificando relaciones con los puestos de trabajo y nivel de satisfacción de los capacitados y niveles de conducción.
- Observaciones de los puestos de trabajo, de los ciclos operativos.
- Control de documentaciones vinculadas a todas estas actividades.

En nuestra propuesta incluiremos una metodología de implementación de lo que se sugiera, plazos tentativos y responsables eventuales de la implementación de la misma. También plantearemos cómo verificar que nuestra propuesta realmente arroje resultados positivos.



### **4.3 Objetivos**

#### **Generales:**

Elaborar una propuesta de mejora para el sistema de evaluaciones de desempeño.

#### **Específicos:**

Identificar todas las actividades que se realizan actualmente en la empresa que son outputs e inputs de la evaluación de desempeño.

Analizar la metodología utilizada y su efectividad de la actual evaluación de desempeño que desarrolla la empresa.

Describir las actividades claves para una efectiva evaluación de desempeño.

Identificar y describir detalladamente los factores a evaluar.

Analizar las descripciones del puesto de aquellos puestos incluidos en el proceso de evaluación de desempeño.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

### **NORMA ISO 9001:2008**

La globalización del comercio y la velocidad con que el mismo avanza como así también las condiciones de hipercompetencia en la que vivimos, requieren que las empresas cada vez mas demuestren la capacidad de llevar adelante su negocio con eficacia y eficiencia en todos sus procesos.

La norma ISO 9001 es una importante herramienta que permite demostrar tanto a clientes como a proveedores y externos que dichas empresas cuentan con la capacidad de producir en conformidad con sus requisitos, exigencias y expectativas. Esta norma tiene como objetivos principales el aseguramiento de la calidad del producto y aumentar la satisfacción del cliente. Plantea una serie de requisitos a cumplir para poder implementar un Sistema de Gestión de la Calidad de forma interna en la organización sin importar su tamaño, rubro, actividad o producto/servicio ofrecido. No es un objetivo por si misma sino una herramienta destinada al logro de objetivos establecidos por la empresa.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales con sede en Ginebra, Suiza, nacida tras la Segunda Guerra Mundial en Febrero de 1947, compuesta por organismos que se dividen en comités técnicos. Su principal función es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es la manera en que una organización dirige y controla aquellas actividades empresariales que están asociadas a la calidad. Consta de la estructura organizativa, a la que se añaden la planificación, los procesos, los recursos y la documentación que se utiliza para alcanzar los objetivos de la calidad, en busca de mejorar los productos y servicios en pos de conseguirla satisfacción de las necesidades de los clientes. Los beneficios que se obtienen con un sistema de gestión de la calidad también incluyen la mejora del desempeño y productividad de la empresa, focalización de objetivos organizacionales haciendo hincapié en ellos, el logro y mantenimiento de la calidad de sus productos/servicios, confianza ya que la calidad se alcanza y mantiene, abrir nuevas oportunidades de mercado o conservar la cuota de mercado.

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### Propósitos de la Evaluación de Desempeño

Las evaluaciones resultan en numerosos beneficios tanto para la empresa como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. Administrativamente refiere a actividades del departamento de recursos humanos como las compensaciones, promoción, transferencia y despido. Incluso la información brindada por las evaluaciones resultan útiles para la planeación de los recursos humanos ya que permiten identificar capacidades individuales y el valor relativo de cada puesto como criterio para la selección de personal.

Legalmente ofrecen beneficios ya que al documentar las acciones y tareas de los miembros de la organización forman un respaldo de defensa ante cualquier acción judicial o legal que ocurriese.

Es imprescindible reconocer que el éxito de todo el programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño del personal con las metas que se establecieron para ellos. Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en la conducta de los empleados contribuyendo directamente a una mejora en el desempeño organizacional.

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación ofrece la retroalimentación esencial para analizar las debilidades y fortalezas como así también para la mejora del desempeño de cada miembro de la empresa. También brinda información para planes de capacitación y planes de desarrollo y crecimiento para los empleados. Desde este punto de vista, se puede afirmar que la finalidad de la valoración del merito individual es administrar mejor el desempeño.

Es una oportunidad para identificar los puntos que requieren análisis, eliminar potenciales problemas y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

### Un programa eficaz de evaluación de desempeño

El departamento de Recursos Humanos es responsable de la elaboración, coordinación y supervisión del programa de evaluación de desempeño. Es primordial, antes de realizar la evaluación, establecer con claridad las normas de desempeño que rijan y valoren todo el desempeño, para luego comunicarlas al personal con el objetivo de traducir las metas y objetivos organizacionales en requerimientos del puesto y estos a su vez transformarse en niveles aceptables e inaceptables de desempeño para los empleados.

Las normas deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse del análisis de cada puesto, y reflejarse en sus descripciones y especificaciones. Algunas consideraciones básicas para elaborar las normas son la Pertinencia estratégica, Criterios deficientes, Contaminación de criterios y Confiabilidad.

Existen diferentes programas de evaluación cada uno con sus propias características, ventajas y desventajas siendo más o menos útil según los propósitos administrativos y de desarrollo. Es importante que el programa que se elija sea adecuado a las necesidades organizacionales como individuales al igual que quien lleve a delante el programa cuente con las capacidades y habilidades apropiadas.

#### Métodos de evaluación del desempeño

Existen 3 tipos de métodos, los cuales se clasifican según lo que busquen medir, es decir, características, conductas o resultados. La elección del método dependerá de los propósitos de la evaluación.

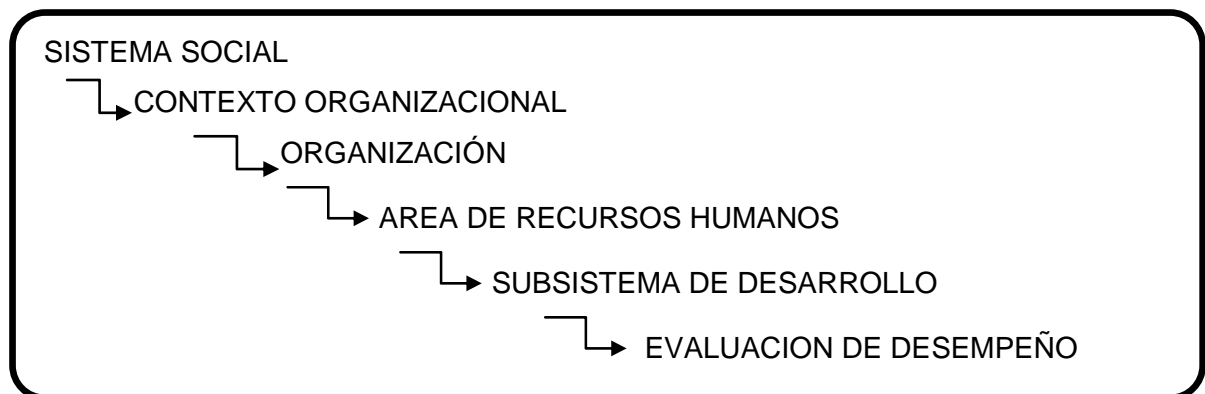
1. Los métodos de características, miden las particularidades que posee una persona en relación a las necesarias para desempeñar el puesto correctamente. Los mismos son fácil de ejecutar pero de no diseñarlos adecuadamente pueden resultar subjetivos y sesgados.
2. Los métodos basados en conductas, brindan información específica sobre qué comportamientos deberían y no deberían exponerse en el puesto, por lo que resultan útiles para los empleados al proporcionarles una retroalimentación de desarrollo. Estos pueden implicar mayor tiempo y dinero.
3. Los métodos de resultados, evalúan los logros de los empleados obtenidos mediante su trabajo. Son más objetivos y relacionan el desempeño de la persona con la totalidad de la organización.

### **TEORIA GENERAL DE SISTEMAS**

La Teoría General de Sistemas, es un concepto que cambió radicalmente el concepto de sistema. La teoría afirma que los sistemas se definen por la descripción de cada subsistema que lo compone, y la interrelación que tienen entre sus partes. Para comprenderlos globalmente, es menester conocer la interdependencia que tienen entre ellos.

Esta teoría se afirma en tres bases, que caracterizan a todos los sistemas: los sistemas son abiertos, los sistemas existen dentro de otros sistemas, y que las funciones de un sistema dependen de su estructura. La primera premisa explica que todos los sistemas se encuentran en un constante flujo de información, participantes, en contacto con otros sistemas. Aquí nombramos la segunda base, todo sistema es parte de un sistema más grande; ningún sistema existe aislado de otros. Siempre se nutren de otros, dependiendo de su permeabilidad (relación con otros sistemas), cuando un sistema tiene poca permeabilidad, lo llamamos cerrado, pero nunca se encontrará aislado 100% de su contexto. La tercer y última base se refiere a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, y la estructura es la relación entre las partes que forman una organización, es decir, la relación entre las diferentes áreas, partes, secciones.

En cada organización puede adaptarse rápidamente la teoría, y es por eso que es importante incluirla como parte de este marco teórico. La Evaluación de Desempeño, ya que podría incluir este proceso dentro de un esquema así:



Así el proceso de evaluación de desempeño queda incluido dentro de los sistemas que la absorben. Este proceso también será condicionante y determinará parte de la estructura. Como se explicaba anteriormente el sistema es permeable, y mantiene un flujo de información, que toma de su contexto, y devuelve información procesada como salida del sistema, que será un ingreso para otras áreas y sub áreas. La teoría general de sistemas es clave para entender el funcionamiento y dinamismo de cualquier organización.

---

## ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL

Es fundamental que el punto inicial de toda implementación de un Sistema de Gestión de Calidad sea la aceptación y el compromiso de la dirección de la organización para el gerenciamiento del mismo. E. Deming decía. *“todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo mayor será la calidad del producto resultante.”*<sup>3</sup> Se debe lograr que la gerencia asuma el compromiso de todas las personas de la organización y buscar al máximo el desempeño de cada individuo, el mayor aprovechamiento de los recursos instalados y el mayor nivel posible de calidad de ejecución de cada tarea dentro de la organización.

Su trabajo de los Catorce Puntos para la eficacia empresarial, tiene como objetivo que la organización sea competitiva, mantenerse en el mercado y proporcionar fuentes de trabajo. Afirmaba la calidad desde y para todos los niveles de la empresa, donde el compromiso principal es de los gerentes y directivos, que deben incentivar y acompañar el concepto de calidad hacia todos. Poder minimizar los costos fijos a largo plazo, invertir y no pensar en ello como “gastos”. Mejorar continuamente los procesos, productos, y el planeamiento, aumentar la calidad, evitando errores, scrap, y disminuyendo así, los costos. Dar al personal mayores herramientas (capacitación) para que puedan tener mayor libertad en su accionar, con conciencia y responsabilidad. Cooperar entre todas las “aéreas”, y eliminar la división y burocratización eliminando los departamentos. Tener en cuenta que esta capacitación constante lleve a la autorrealización, y a que se auto desafíen, que transformen su visión a una más holística y abarcadora, que no se rijan por evaluaciones que deben aprobar, sino por la satisfacción que les da su trabajo, y por superarse a uno mismo.

## CAPACITACIÓN

Las empresas y su personal cambian constantemente buscando nuevos horizontes en pos de mejoras que potencien sus fortalezas y disminuyan sus debilidades. Para ello es necesario contar con ciertas habilidades, capacidades y actitudes o comportamientos que a veces no se disponen. Es aquí donde cobra gran importancia el concepto de capacitación ya que la misma consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador buscando satisfacer las necesidades presentes y futuras. La misma modifica

---

<sup>3</sup>Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia. Edward Deming.

comportamientos, conocimientos y motivación del personal desarrollando las capacidades necesarias y óptimas que les permitirán enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria y futura.

Este proceso, cuenta 4 aspectos indispensables al momento de planear y llevar adelante una capacitación, siendo ellos los motivos, objetivos y propósitos, concepto y límites y alcances.

1. Los motivos, no caer en la ignorancia ni obsolescencia o trabajar mejor en cuanto a las tareas y la manera en que se efectúan las mismas como así también la conceptualización de las personas respecto el trabajo constituyen fuerzas que impulsan a una empresa a buscar soluciones en la capacitación.
2. El propósito: podemos mencionar que buscan crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización con la participación de todos los miembros de la empresa, la resolución de los problemas como así también clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales y elevar la calidad del desempeño siendo este el más elemental de los propósitos.
3. Concepto: resulta muy importante no desviarse de su conceptualización para una mejor comprensión, implementación y resultados.
4. Límites- Alcance: Definir límites y el alcance correctamente es menester ya que no es lo mismo hablar de adiestramiento, educación, formación, desarrollo, entrenamiento o instrucción, que referirnos a una capacitación. Si se piensa ejecutar una capacitación, no se la podrá dissociar de cuál es el resultado final que se espera.

Para que la capacitación sea exitosa es imprescindible que se realice no como una gestión aislada, sino en relación a otras gestiones y dentro de un marco que la integra y la condiciona para aprovechar al máximo sus beneficios, es decir, desarrollar un sistema de capacitación que permita identificar y especificar necesidades reales de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios.

## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1 Tipo de Investigación**

La metodología elegida por el presente trabajo es de tipo mixto mediante la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas, que nos permitirán recolectar información al total de la población objeto de estudio. El uso de ambos métodos, permite la versatilidad y flexibilidad para utilizar elementos de ya sean, cuantitativos como encuestas, muestreos, o cualitativos, como: entrevistas, observación de fenómenos; se puede elegir el uso de uno u otro instrumento según la conveniencia del investigador, y la mejor forma de obtener información más valedera.

El alcance de nuestra investigación se puede clasificar principalmente como exploratorio y descriptivo. Este tipo de investigación permitirá recabar información, en nuestro caso tomaremos datos obtenidos a través de la investigación exploratoria y los manipularemos. También recurriremos a la recopilación de testimonios otorgados por personal de la empresa, para conocer e identificar los problemas o amenazas presentes en el área, para luego poder analizarlos y estudiarlos, brindando un mayor conocimiento y precisión de la causa y motivos por los cuales suceden estos fenómenos para luego arribar a conclusiones finales que permitan proponer alternativas de acción.

Por último, cabe aclarar que la recolección propiamente dicha de datos, se llevará a cabo a través de la utilización de las siguientes herramientas:

- **Encuestas de preguntas cerradas y abiertas**
- **Observación in situ**
- **Observación documental**
- **Entrevistas**

### **6.2 DELIMITACION DE LA POBLACION**



Todo el personal operativo de Iscot que trabajan en la planta de Fiat Auto Argentina situada en la ciudad de Córdoba, comprendidos en la recertificación de la norma ISO 9001:2008 del año 2012 y personal administrativo de casa central de Iscot.

### **6.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA**

Se seleccionaron 2 tipos de muestras, una probabilística y otra no probabilística. En el primer caso se escogieron 2 personas de cada puesto operativo (6 puestos) de la planta de Fiat Auto Argentina comprendidos en la recertificación de la norma ISO 9001:2008 del año 2012.

La muestra no probabilística, con un enfoque más cuantitativo, se seleccionaron a personas de casa central de Iscot, que están relacionadas con las características de la investigación, las cuales brindaron información útil sobre los puestos a evaluar; 3 puestos del área de calidad, la responsable de Recursos Humanos, coordinador de capacitación, responsable de Higiene y Seguridad y el referente de Recursos Humanos en Fiat.

## **7. EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

Como se plasmó a lo largo del presente informe, seguiremos como eje de nuestra intervención las evaluaciones de desempeño, ya que son el punto clave para lograr, satisfactoriamente, la certificación de la Norma ISO 9001:2008 desde la arista de Recursos Humanos.

El objetivo final es generar un instrumento de evaluación de desempeño mediante el cual la empresa pueda valerse de herramientas de información válida e importante sobre el rendimiento de sus integrantes, determinar la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, proporcionar un input para la formación, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

La gestión de la calidad apunta a la toma de conciencia de las actividades que realiza el personal, y cómo las mismas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

## **8. ANÁLISIS E INTERPRETACION DEL DIAGNOSTICO**

Este apartado está dedicado al razonamiento de recolección de datos, organización sistemática y análisis de la información obtenida, así como la elaboración de inferencias que permitan obtener interpretaciones generales del estudio realizado.

A través de entrevistas personales, observación In Situ y la información brindada por la organización analizada, se logró obtener la información precisa sobre los métodos de trabajo, procesos y procedimientos de cada una de las actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos, así como la identificación de las relaciones que conforman el sistema empresa. De este modo se consiguió comprender acabadamente el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos como así también el sistema de evaluación de desempeño y sus interrelaciones con los demás subsistemas que integran la empresa.

Se presentará de forma organizada y sistémica aquellas inferencias que decanten de la investigación realizada. De modo sintético y específico se plantearán los puntos que hagan referencia a la necesidad identificada en el acercamiento anterior a la empresa.

### **8.1 Análisis General**

Iscot es una empresa líder en la prestación de servicios de limpieza, mantenimiento y gestión de maquinarias e instalaciones civiles e industriales, con sede en Italia, Brasil y Argentina, siendo ya uno de los más importantes referentes en servicios globales del mercado internacional. En Argentina, inició su actividad en la ciudad de Córdoba Capital con la planta de Fiat Auto, consolidando desde entonces su creciente expansión en el sector industrial, administrativo, comercial y de servicios adquiriendo clientes de distintos rubros tales como General Motors Argentina, Ford Argentina, Grupo Macro, Hospital Privado, entre otros.

La metodología de trabajo de la empresa se caracteriza por prestar sus servicios en paquetes personalizados y sistemas de trabajo integrados según las necesidades del cliente por lo que debe mantener sus métodos y políticas de calidad dentro del marco de las necesidades del cliente, es decir, fusionar los estándares de calidad y seguridad propios con los de Fiat Auto Argentina. Siendo éste uno de sus principales clientes, Iscot reparó en la necesidad de colocar una oficina con personal soporte en la planta para brindar soluciones

---

eficaces en tiempo y forma. La misma está compuesta por: 1 referente de Recursos Humanos, 1 referente de Compras, 1 referente de Administración, 1 referente de Calidad, 1 referente de Higiene y Seguridad. Allí mismo hay un espacio para los supervisores y el responsable operativo del servicio.

El plantel operativo actual es de 270 empleados dividido en 3 turnos, mañana de 6.00 a 14.00 horas, tarde de 14.00 a 22.00 y noche de 22.00 a 6.00. En la planta existen 5 sectores: *Carrocería* (Chapa, Pintura y Montaje), *Periferia* y *Mecánica*; en estos 3 sectores se trabaja los 3 turnos, Mañana, Tarde y Noche. En el sector *Isla* y *Limpieza Civil*, se trabaja solo en los turnos Mañana y Tarde.

Fiat define más de 100 ciclos de trabajo para determinar el modo de realizar los trabajos de limpieza en cada planta, de todos los espacios físicos que haya dentro de cada una de ellas y el factor en común que tienen los ciclos es el tipo de limpieza que se debe realizar: técnica o civil. Por ejemplo, el sector de chapa y montaje tendrán el mismo ciclo de "limpieza técnica" de los mismos espacios físicos pero con distintas especificaciones. **LC-MO-PL01 (Montaje), LC-CH-01-01 (Chapa)**<sup>4</sup>

Cada tarea a realizar en la jornada laboral está programada en un ciclo de trabajo, siendo un ciclo un conjunto de actividades bajo un orden y organizadas de tal manera que detallan el modo en el cual se debe realizar la tarea a la perfección. *"Las tareas que componen un trabajo realizado en un establecimiento productivo, siguen una lógica de ordenamiento que además del sentido cronológico y práctico se basa en una serie de criterios técnicos y económicos como:*

- ✓ *normas de seguridad,*
- ✓ *reglas de ahorro energético,*
- ✓ *reglas de productividad,*
- ✓ *normas empresariales de calidad.*"<sup>5</sup>

Cada ciclo de trabajo expresa detalladamente la denominación del puesto, el sector, frecuencia, descripción de las tareas a realizar, materiales y dispositivos y máquinas necesarias, ayudas visuales, total de minutos y horas trabajadas. Una vez finalizado el ciclo el responsable controla que se hayan realizado todas las tareas con la calidad requerida y lo firma. De no contar con los ciclos no se podría cumplir con los requisitos ni tiempos de trabajo

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 2, Página 71 y 72.

<sup>5</sup> "EL CICLO DE TRABAJO. UNA CLAVE PARA LEER EL TRABAJO".

del cliente ya que el mismo tiene una envergadura estructural fuerte y producción continua altamente planificada.

En Octubre del 2009 la empresa toma la decisión estratégica de lograr la certificación de la norma ISO 9001:2008 con el objetivo de ir encaminando todos sus procesos hacia una mejora gestión de los mismos, mejorar continuamente y brindar un servicio de excelente calidad. Aprueban la certificación con buenos resultados y se proponen de ahora en más a trabajar bajo un modelo de Gestión del Sistema de la Calidad en todos sus procesos.

Realizan una reestructuración de los métodos de trabajo valiéndose de un enfoque de procesos. Este enfoque se sustenta en los vínculos que se desarrollan entre los procesos individuales y permite que la organización funcione de manera eficiente y aumente la satisfacción del cliente mediante la determinación y cumplimiento de sus requisitos. Al implementar un enfoque de este tipo, se busca enfatizar la importancia de la comprensión y cumplimiento de los requisitos planteados, la necesidad de considerar todos los procesos que aporten valor, la obtención de resultados de desempeño, eficacia del proceso y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Todos los procesos relacionados con el cliente y su satisfacción, se gestionan de forma tal de contemplar todos los ítems y aspectos, es decir, Iscot determina los requisitos y especificaciones del cliente en base a el servicio, la calidad del mismo, políticas, procedimientos, normas, cuestiones legales y reglamentarias. Incluso aquellos requisitos implícitos o no establecidos por el cliente son contemplados. Una vez establecidas las exigencias, se realiza una revisión y análisis de las mismas para asegurarse que pueden cumplirse sin errores de ningún tipo. Para medir la satisfacción del cliente la empresa realiza encuestas anualmente para verificar el nivel y cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente, como así también para identificar los puntos en los cuales mejorar para luego definir acciones correctivas y eliminar las causas que produjeron la no satisfacción. Una vez que la información está plasmada en registros se transmite a todas las áreas para su conocimiento. Este método de comunicación con el cliente permite que todos los procesos dispongan de la información necesaria para trabajar en pos de la satisfacción del cliente. En este punto Recursos Humanos cumple un rol muy importante ya que el desempeño de la tarea de limpieza realizada y la capacitación del personal corresponde a un gran porcentaje de satisfacción del cliente por lo que el área en cuestión reacciona rápidamente ante cualquier insatisfacción referente al área.

Respecto la comunicación, la organización estipula e implementa disposiciones eficaces para la comunicación, relativas al servicio o información de cualquier índole como consultas, pedidos, modificaciones y/o quejas entre otros, a través de reuniones, comunicaciones telefónicas o e-mail y cuenta con personal soporte en la planta misma de Fiat constituyendo un medio directo de comunicación con el cliente y sus empleados. Recursos Humanos dispone de dos días al mes como “día de consulta” para aclarar dudas, consultar inquietudes o cualquier información que el personal necesite transmitir al área.

Otro método de control de los procesos, y herramienta para la medición de la satisfacción del cliente, son las Auditorías Internas. La empresa efectúa 1 auditoría al año junto con objetivos planteados a fin del año anterior para un mayor control y seguimiento de cada proceso. Las mismas son realizadas con el fin de determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas según el cliente y la norma ISO 9001:2008 y si el mismo se mantiene de manera eficaz. El modo de planificar y organizar las mismas es a través de un programa de auditorías teniendo en cuenta aquellos procesos más importantes. Se determina un plan de auditorías, se definen los aspectos a auditar, luego se analizan los resultados obtenidos para transmitir los mismos a todas las áreas (con o sin no conformidades) y que las mismas puedan tomar decisiones y hacer las correcciones necesarias.

Mejora Continua es un concepto básico y primordial para la empresa que guía el curso de la misma; es una actividad que busca aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos planteados y mejorar continuamente los procesos y el servicio de todos los días, lo plasman en su política de calidad.

La visión del gerente general es hacer las cosas bien siempre la primera vez y buscar mejoras donde haya buenos resultados, es decir, no conformarse con aquello que funciona bien sino ir por lo mejor, lograr mejorar continuamente. Las técnicas y métodos que utilizan para llevar adelante procesos de mejora continua son la certificación bajo norma ISO 9001:2008, el ciclo P-D-C-A (Planificar- Desarrollar- Controlar- Actuar) la medición y control de todos los procesos y el análisis de datos utilizando distintas herramientas.

Todo Sistema de Gestión de la Calidad exige que se realice un control exhaustivo de la documentación, tanto procedimientos como registros, que sustenten a todo el sistema con el fin de asegurar la información y disponer de la misma en cualquier momento ya sea para una consulta operativa, realizar un análisis o el control de procesos. La información es recopilada y analizada con el objeto de demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de la

calidad como así también para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua a partir del análisis de datos.

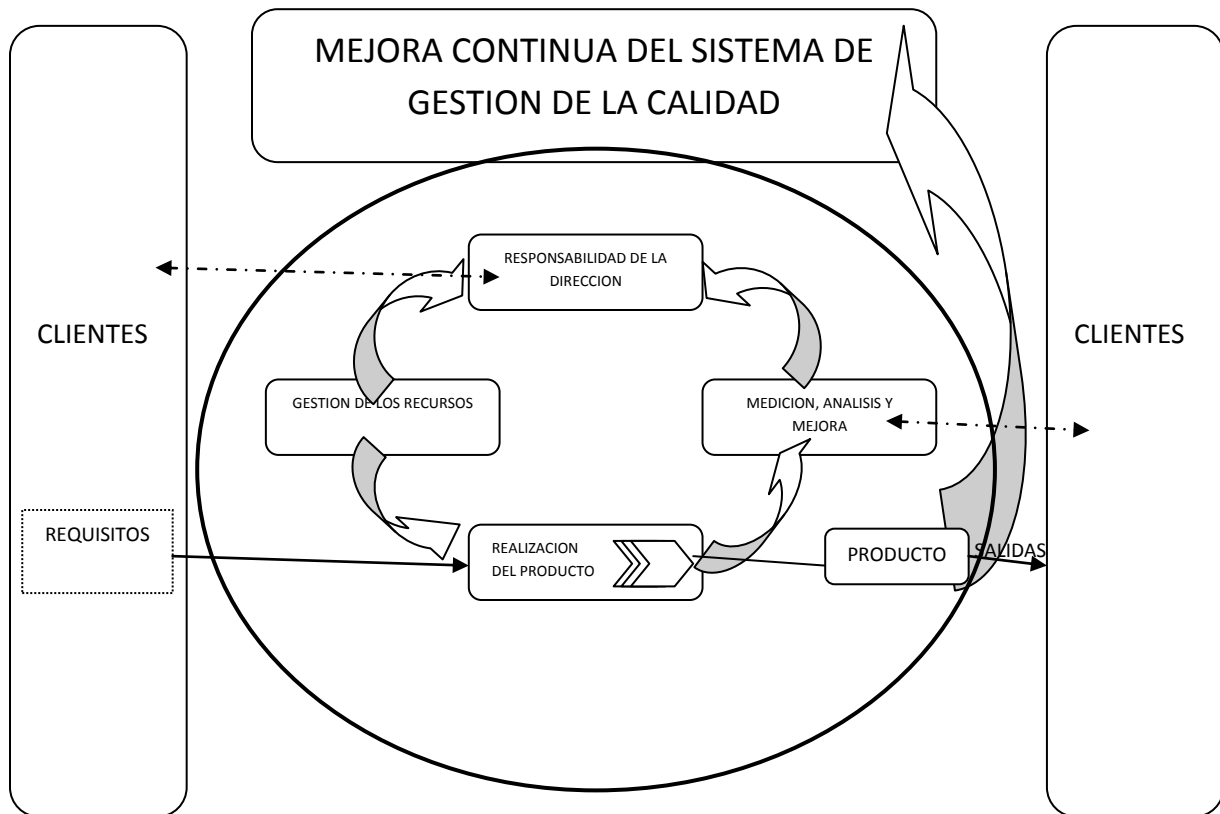


Figura 1.- Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Uno de los procesos que lleva a delante Recursos Humanos es la capacitación e intenta formar, capacitar, educar e instruir permanentemente a su personal ya que entiende que la capacitación no es solo un valor agregado sino la razón de ser. Por tal motivo es que desarrolla programas orientados a la mejora en la educación de su personal como así también en la profesionalización, lo que le permite responder rápidamente y ser una empresa flexible e innovadora para adaptarse a los cambios y desafíos que les propone el entorno.

La función de la capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa. Ésta es desarrollada como un proceso, siempre en relación con el puesto, con los

planes y objetivos de la organización, requisitos del cliente y evaluaciones de desempeño anteriores para una mejor gestión y organización de las capacitaciones.

Debido a que la empresa trabaja bajo el concepto de mejora continua, trabajo seguro y actitudes ambientalmente correctas, direcciona a la capacitación a lograr:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Produce beneficios en las relaciones humanas, internas y externas
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales y legales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a la comprensión y adopción de políticas como también a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.

El plan de capacitación se integra por 3 tipos de capacitaciones y cada una de ellas tiene temas a tratar y tiempos distintos para poder planificarlos e implementarlos correctamente según la necesidad. La división de capacitaciones son: larga duración, de más de 40 horas por curso, mediana duración de 2 horas aproximadamente, y las Reuniones de 5´(cinco minutos).

Las capacitaciones de larga duración son aquellas que planean con mucha anticipación, para organizar con tiempo todo lo necesario para su realización, y con la dificultad de tener el personal disperso en distintos lugares geográficos. Este tipo se caracteriza por ser aquella que contiene los temas más relevantes y extensos de formación tales como comunicación efectiva personal, trabajo en equipo, mantenimiento y calidad, entre otros, por lo



que su duración es mayor para una mejor y vasta comprensión de la información y la ejecución de prácticas de los temas tratados con el fin de asegurar la comprensión de los contenidos tratados.

Las capacitaciones de mediana duración, se organizan cada 2 meses, así pueden ir realizando las mismas según las necesidades que vayan surgiendo durante el año. Aquí los temas tratados son bien específicos de las tareas operativas y el servicio brindado en general tales como actuación ante situaciones de emergencias, practica de fuego y uso de extintores, colecta de basura selectiva, mantenimiento, manejo manual de cargas, riesgo en químicos, mecánicos y físicos, trabajo seguro, seguridad e higiene y demás temas con el objetivo de reforzar los mismos cada períodos estipulados y programados para no incurrir en errores operativos, accidentes laborales ni bajar la calidad del servicio.

El último tipo de capacitación corresponde a las reuniones de 5´, las cuales, como su nombre indica, tienen una duración acotada, pero se tratan temas de sumo interés, para crear un fuerte y apresurado impacto frente a una necesidad imperiosa. Por ejemplo, en el caso de un accidente de trabajo, que se ha ocasionado por la mala manipulación de líquidos tóxicos, y por negligencia del empleado no estaba utilizando los elementos de protección personal como es debido; es allí cuando se debe actuar rápido y utilizan la charla de 5´ para recordar cómo utilizar estos elementos, recordar la importancia que acarrear, y además a prevenir que sucedan nuevamente.

En todas las instancias de capacitación, se deja plasmado en un Registro de Capacitación, el nombre del curso, la temática que trata, los participantes y el compromiso que se asume con la misma.<sup>6</sup> Luego de llenado el registro, el proceso continúa con la verificación de la eficacia y validación de la capacitación por parte del responsable del área donde se llevó a cabo la capacitación mediante el seguimiento, por persona, de los temas tratados, plasmándolo en la hoja de vida/ test de verificación (R-CAP03) con el objetivo de medir y evaluar el nivel de los conocimientos adquiridos.

---

<sup>6</sup> Registro de Capacitación; ver anexo pág. 71.

	FIAT	GM	FORD	SIDERCA	HP	IVECO	J.DEERE	TIROL	OTROS SERV	TOTAL
ENERO	320	502	200	246	22,4	320		964	404	2978,4
FEBRERO	296	324	200	246	196	532		722	816	3332
MARZO	340	314			140			940		1734
ABRIL										0
MAYO										0
JUNIO										0
JULIO										0
AGOSTO										0
SEPTIEMBRE										0
OCTUBRE										0
NOVIEMBRE										0
DICIEMBRE										0
<b>TOTAL</b>	<b>956</b>	<b>1140</b>	<b>400</b>	<b>492</b>	<b>358,4</b>	<b>852</b>	<b>0</b>	<b>2626</b>	<b>1220</b>	<b>8044,4</b>

Otros procesos que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos y a los cuales se les destina una gran labor son Reclutamiento, Selección e Inducción junto con Administración del Personal y Liquidación de Sueldos.

El proceso de reclutamiento y selección consta en varias instancias hasta que la misma ingresa a la empresa: la recepción de curriculums, su procesamiento según el perfil de los puestos, el requerimiento de los mismos y las características de las personas, su experiencia laboral, y estudios. Luego de seleccionar los curriculums, se los cita a una entrevista grupal, en la cual se cuenta brevemente sobre el puesto a cubrir, las jornadas posibles, el salario y demás características de la empresa. Si las personas están interesadas, y cumplen con el perfil de los mismos, se realiza una selección de los candidatos y se los cita a una segunda instancia de selección. En la segunda entrevista, ya individual, se ahonda más en las características, actitudes y preferencias de la persona. En las experiencias que tuvo en otras organizaciones, en sus particularidades laborales, sus expectativas, su ámbito familiar, su entorno, en el modo de contratación bajo el cual estarán, el convenio colectivo, los salarios, y demás. Luego de la ronda de entrevistas individuales se definen los candidatos para que ingresen a la empresa.

Una vez que conocemos a los candidatos, y reúnen la papelería legal necesaria para poder realizar su ingreso según la legislación vigente; se realiza la inducción. Consta en una capacitación donde se hace conocer la empresa a los ingresantes, la misión y visión, objetivos y

---

valores, la política de calidad, la dotación personal, los clientes. La información sobre los pagos de salario, el reglamento interno de la empresa, los métodos para comunicar su ausentismo, etcétera.

Administración de Personal y Liquidación de sueldos están íntimamente ligados en varios procesos. La Administración de Personal es el proceso diario donde se controla el ausentismo, revisa la papelería para justificar ausencias, otorgar licencias, controlar que se cumpla con el reglamento interno de personal. En el cierre del mes, se controla las fichadas, la asistencia, las horas extras realizadas, las sanciones, se hace un recuento de los accidentes de trabajo que se produjeron e inspecciona los que ya se encontraban en licencia por ART.

Administración de personal proporciona información clave para la Liquidación de Sueldos, como ya comentamos antes, ausencias sin justificar, licencias justificadas, suspensiones, horas extras, licencias sin goce de sueldo, y demás. Liquidación de Sueldos es un proceso de gran importancia en el área, al ser una empresa de servicio tiene a su cargo la liquidación y el pago de todos los dependientes de la empresa, no así como en otras empresas donde este proceso lo realiza un estudio contable. Todos los meses sus procesos se repiten, y tiene sus tiempos de delimitan según la fecha de pago de sueldos, premios, adelantos de sueldos, liquidaciones finales, pago de SUSS (Formulario 931); con lo cual tienen que trabajar contrarreloj y con mucha precisión para no tener errores.

## **8.2 Análisis Específico**

Luego del relevamiento de datos mediante la observación in situ y las entrevistas realizadas al personal operativo y de mandos medios, en conjunto con los perfiles brindados por recursos humanos, los mismos fueron analizados y se determinaron 6 perfiles más significativos y críticos para la elaboración e implementación de una evaluación de desempeño: operario de limpieza civil, operario de limpieza técnica; operario de limpieza industrial, operario especializado, operario de espacios verdes y mecánico.<sup>7</sup>

Las descripciones de los puestos son el proceso a través del cual el puesto se descompone en unidades menores claramente identificables, a fin de exponer de forma detallada, estructurada y ordenada toda la información relevante del puesto. Especifican

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 2, páginas de 56 a 71.

funciones, responsabilidades, ubicación en el organigrama y requerimientos, entre otros. Son ideales para tomar decisiones, conocer los resultados sobre los que se puede medir el desempeño del ocupante del puesto, dan una clara idea a los empleados de su trabajo y de lo que se espera de ellos, constituyen el input de otros procesos del área tales como reclutamiento y selección y evaluación de desempeño, logrando una sinergia y relación óptima entre ellos para un mejor funcionamiento del sistema mayor. Aunque el mercado en el que Iscot está inmerso es variable con respecto a la dotación del personal requerida por el cliente y consecuentemente a la alta rotación del personal, los puestos ya están predeterminados por el cliente, facilitando la confección de los análisis y descripciones del puesto; sean quienes sean sus titulares, el puesto, las tareas y requisitos del mismo no varían.

Actualmente en la empresa se llevan a cabo 2 evaluaciones de desempeño. Una en el periodo de 90 días desde el ingreso de la persona a la empresa (periodo de prueba) y otra anual para todo el personal operativo. Si bien se implementan ambas evaluaciones, la última, aplicada a todo el personal operativo, recién se ha realizado por primera vez en el año 2012; si bien los resultados fueron registrados y analizados no se los utilizó para tomar ningún tipo de decisión luego de su implementación.

Por otro lado, la evaluación de desempeño del periodo de prueba se realiza desde Enero de 2010, y su resultado define la continuidad de la persona en la organización; si ha podido aprender de las normativas de la empresa, las tareas, las normas de seguridad, trabajo en equipo, si ha tenido ausentismo y si tiene buena disciplina. Se espera que alcance un porcentaje mayor al 70%, porcentaje que determinará su ingreso efectivo al plantel de la empresa. De modo contrario se rescinde el contrato. Es por eso que debe estar terminada la evaluación con un plazo no mayor a 75 días, porque si en el caso que no continuara trabajando, se debe propiciar el reemplazo del puesto.

La evaluación del periodo de prueba se lleva a cabo mediante dos evaluaciones parciales; la primera a los 45 días contando como primero (1°) la fecha de ingreso de la persona a la organización y la segunda, como se menciona, a los 75 días desde el ingreso.

Estas evaluaciones están muy bien aceptadas por el área operativa, y se hacen para cada período de prueba, siendo una herramienta eficaz y significativa al igual que sus resultados.

En el pasado Julio de 2012, se planteó poder llevar a cabo las evaluaciones anuales de todo el personal operativo, y ya no solo a los recientemente ingresados debido a que Recursos Humanos se planteo el objetivo de poder contar una herramienta de evaluación que registre el

desempeño del personal operativo así como evaluar por primera vez a un plantel de operarios que tiene entre 5 y 10 años en la empresa, (mucho tiempo para una organización que solo tiene 15 años de vida) que nunca había sido evaluada formalmente. Incluso algunos de ellos no se han mantenido siempre en el nivel de operarios sino que han sido promovidos como encargados, o hasta supervisores, y nunca tuvieron una evaluación hasta el año 2012 lo que convierte en carácter necesario contar con un sistema de evaluación de desempeño. Iscot enfrenta una rotación de personal muy alta, y las evaluaciones en el periodo de prueba son vitales para intentar disminuir este porcentaje.

La evaluación de desempeño anual que actualmente se utiliza se basa en 4 aspectos a evaluar: 1° Cualidades Personales, 2° Operativo, 3° Seguridad e Higiene, Calidad y Medio Ambiente, 4° Trabajo en Equipo. A cada aspecto se le ha asignado un porcentaje, y cada aspecto tiene 4 o 5 factores claves, al cual también se le ha asignado un puntaje máximo, que sumado será igual al total del porcentaje asignado a ese aspecto.

Para intentar que la evaluación esté despojada de subjetividades, el evaluador (quien en todos los casos será el jefe, encargado o supervisor que se encuentre directamente relacionado con el evaluado) debe colocar una nota según una escala delimitada: 1, 2, 3 y 4. El evaluador colocará la nota, y no sabrá a cuanto equivale según la ponderación de la nota, que le coloca RRHH antes de solicitar que se realicen las mismas. Una vez que el encargado o responsable inmediato de la persona haya terminado la evaluación, debe pasarla a RRHH para que esta área la revise, y le coloque además si el evaluado tiene sanciones, o ausencias que influirán en la misma. Cuando este paso es completado, la evaluación vuelve al evaluador para que pueda reunirse con las personas evaluadas y les dé una devolución del balance del último año. Resulta menester hacer la aclaración que los evaluadores no reciben una capacitación específica para realizar las evaluaciones de sus subordinados frente a los cual Recursos Humanos les brinda un instructivo que les brinda los pasos que debe efectuar en cada etapa de la evaluación.

Como habíamos nombrado, las ED anuales solo se realizaron en el pasado 2012, evaluando el periodo 2011-2012. La empresa nos ha dado acceso a los resultados que las mismas arrojaron:

## Evaluaciones de Desempeño 2011 -2012

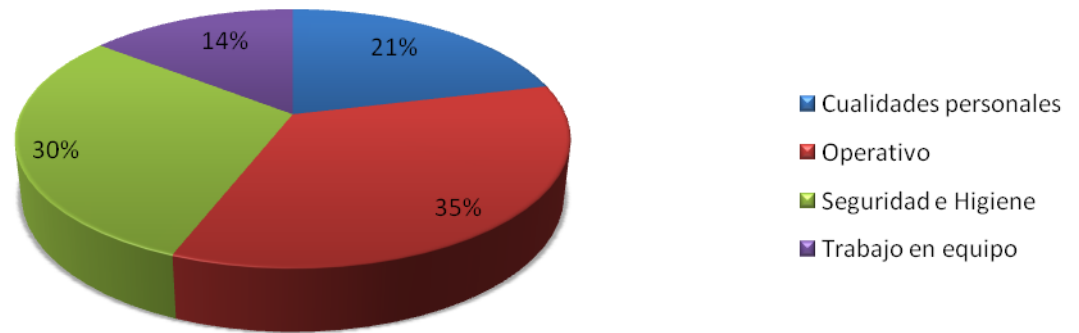
### Resultados Evaluaciones de Desempeño - Servicio FIAT

	Resultados	Objetivo	Desvío
Cualidades personales	14,66	14	0,66
Operativo	23,94	24,50	- 0,56
Seguridad e Higiene	20,43	21	- 0,57
Trabajo en equipo	9,97	10,50	- 0,53

---

---

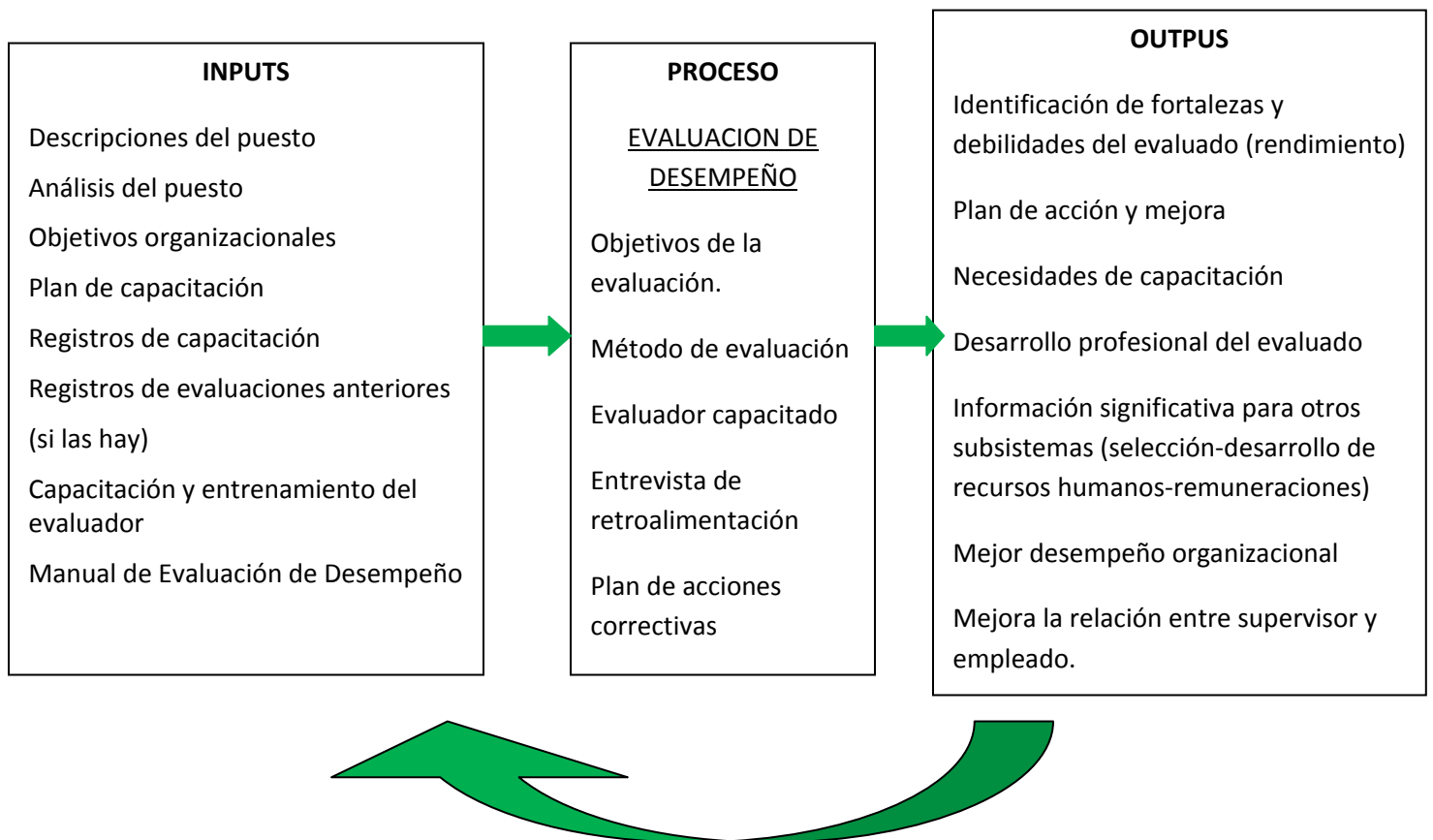
## Resultados Evaluaciones de Desempeño Servicio FIAT



Los resultados que arrojaron las evaluaciones, no se desvían significativamente de los objetivos planteados en el año. Tomando los porcentajes máximos: 20% para Cualidades Personales, 35% Operativo, 30% Seguridad e Higiene, 15% Trabajo en Equipo; el área de Recursos Humanos planteó objetivos mínimos a alcanzar en el periodo evaluado. Se identifica en la tabla de resultados, más arriba en color azul los objetivos planteados; que sirven como referencia para medir el desvío de las mismas.

Según lo que se consultó en el área de RRHH, con los resultados de las evaluaciones de desempeño no se ha realizado ningún input que pueda luego plasmarse como parte de la gestión del programa de capacitación de este año 2013; sí le ayudaron a direccionar las capacitaciones hacia los puntos más débiles, y poder encaminar los desvíos.

## ENFOQUE DE PROCESOS- Evaluación de Desempeño





### **8.3 Conclusiones e Inferencias**

En base a la información recolectada, se logró obtener ciertos parámetros sobre los métodos de trabajo, contexto organizacional, procesos y procedimientos de las distintas áreas y sus interrelaciones, los puestos de trabajo, métodos de control y análisis, vías de comunicación con los clientes externos, exigencias de la norma ISO 9001:2008, dificultades en el control y almacenamiento de la información, en la utilización de herramientas que tornen los procesos más eficaces y obstáculos en el intercambio de información entre las áreas. Seguidamente se mencionarán sintética y específicamente aquellas inferencias a las que se llegó y que luego serán aspectos a mejorar para cumplir con aquellos objetivos planteados al principio del presente trabajo de grado.

- Las descripciones de los puestos no constituyen una herramienta eficaz ya que su elaboración y contenido no son los correctos y no arrojan información útil para los distintos procesos del área.
- No se implementa un exhaustivo control de la documentación ya que no disponen de un procedimiento documentado que defina los controles debidos para cada documento interno y externo de la empresa.
- Los resultados y datos de las evaluaciones de desempeño no son analizados cabalmente desaprovechando la valiosa información que los mismos contienen.
- Los resultados de las evaluaciones de desempeño solamente son utilizados como inputs para el proceso de capacitación y no para otros procesos del área que requieren de los mismos para un eficaz desarrollo.
- No existen relaciones claras entre el proceso de evaluación de desempeño y otras actividades y/o procesos del área.
- Los evaluadores no reciben capacitaciones particulares ni específicas sobre evaluación de desempeño.
- La evaluación de desempeño que se realiza anualmente no está alineada con los objetivos organizacionales.
- No se plantean objetivos de la evaluación de desempeño por lo tanto evaluados como evaluadores no comprenden e incluso tergiversan el sentido de la misma.

- La selección de los evaluadores no corresponde a ningún criterio más que el de ser el superior sin tener en cuenta las características que debe poseer un evaluador.
- El método de evaluación utilizado presenta subjetividades al momento de evaluar al personal debido a las amistades o enemistades del evaluador con sus subordinados.
- La entrevista de retroalimentación corresponde a una mera transmisión de resultados al evaluado sin un diálogo fluido, ameno entre las partes. No se brinda la importancia necesaria a esta etapa.

## **9. PROPUESTA DE INTERVENCION:**

Considerando el escenario que se observó, en el área de recursos humanos de la empresa, se evidenció la necesidad de la realización de una propuesta de intervención.

El proceso de evaluación de desempeño es actualmente un proceso fundamental del área para el funcionamiento de la empresa que se está llevando a cabo con cierta ligereza sin denotar la importancia y el significado que la misma ofrece a la eficacia de la organización. A raíz de esto, es que la estandarización del procedimiento a proponer, es imprescindible para lograr cumplimentar los objetivos en tiempo y forma, y considerando que la correcta distribución de tiempo y gestión de los procesos se traduce en menores costos y mayor calidad para cualquier empresa, se hace eficiente dicho cambio. De esta manera, la intervención se hace rentable y necesaria para mejorar el funcionamiento del área, promoviendo la confianza en la misma entre los demás miembros y áreas de la organización.

En las siguientes páginas se plasma la propuesta que el presente proyecto expone como modelo de intervención para llevar adelante una mejor gestión del proceso de evaluación de desempeño. De esta forma se busca solucionar las falencias identificadas en el anterior diagnóstico y lograr la eficiencia y eficacia de las actividades del proceso mencionado.

Luego del análisis de la documentación provista por la organización y aquella que se requirió como datos de entrada para realizar el previo diagnóstico junto con las entrevistas realizadas tanto al personal gerencial como el operativo, se logró identificar aquellas falencias de la empresa dando lugar a elaborar y confeccionar un sistema de evaluación del personal operativo de la planta Fiat.

La propuesta, se encuentra presentada y formulada en base al formato requerido por la norma de calidad ISO 9001:2008, ya que dicha norma expone la necesidad de cumplir con ciertos requisitos procedimentales respecto la totalidad de la documentación de la empresa. Se exponen en esta propuesta el instructivo I-RRHH 02 Evaluación de Desempeño junto con su respectivo registro R-RRHH 04 Evaluación de Desempeño.

Básicamente nuestra propuesta se basa en una gestión integral del proceso de evaluación de desempeño a partir de la cual se pueda identificar y utilizar información clave para el mejor y eficaz desarrollo de cada proceso restante de la empresa con el objetivo de optimizar el desempeño tanto individual como organizacional y tornar la empresa más eficiente, enfrentando mejor todas las necesidades y expectativas del cliente en tiempo y forma. Siendo

una empresa de servicios de limpieza, resulta imprescindible que el capital humano se encuentre capacitado y cumpla con un excelente estándar de rendimiento laboral, por ello, es que el único modo de medir y controlar el personal operativo es a través de las evaluaciones de desempeño las cuales garanticen el verdadero rendimiento de cada empleado permitiendo a la gerencia tomar decisiones claves para mejorar el servicio prestado, crear programas de capacitación direccionados a los resultados de las evaluaciones y para que el personal también valore su trabajo en la cadena de prestación de servicio.

Para una mejor comprensión de cada etapa del proceso planteado, se detalla lo siguiente:

- Como primera medida para la gestión integral del proceso de evaluación de desempeño es que se planteó la necesidad de alinear los objetivos organizacionales y de cada área de la empresa con los de Recursos Humanos, en una reunión anual a ser llevada a cabo en el primer semestre del año, ya que de este modo se garantiza la comunicación entre las mismas y se conocen las necesidades de cada una de ellas tanto en lo operativo como en lo que respecta al personal. Una vez realizada esta reunión, RRHH procede a evaluar y analizar los objetivos para la Evaluación del Desempeño anual lo que permitirá que la misma se ajuste a las necesidades organizacionales.
- Como segunda medida, RRHH verificará cualquier modificación en cada puesto que se haya llevado a cabo a través de las descripciones del puesto, algún requerimiento del puesto por parte del área de operaciones o del cliente, para tener en cuenta al momento de analizar los resultados de la evaluación.
- Luego se lleva a cabo una reunión la cual incluirá el personal responsable de RRHH y los evaluadores con el fin de transmitir los objetivos de la evaluación para una mejor comprensión y entendimiento de la herramienta. En esta misma reunión se realizará una capacitación y entrenamiento a los evaluadores en temas tales como: el método de evaluación, qué se persigue con la evaluación, eliminar subjetividades al momento de calificar utilizando y valiéndose sólo de hechos comprobables, seguir estrictamente el instructivo de evaluación, brindarles herramientas para evaluar, técnicas de entrevistas de retroalimentación, plan de acción y seguimiento del mismo como así también clarificar cualquier duda respecto el proceso. Otro punto a tratar en la reunión serán los plazos, tiempos y responsabilidades de la evaluación al igual que

estilos de liderazgo, conducción del personal, identificación de fortalezas y debilidades, entre otros. A la par, se buscará lograr compromiso y concientización en el evaluador respecto la herramienta y los beneficios que la misma brinda tanto al personal como a la empresa en general. El método utilizado para la capacitación y entrenamiento será roll playing y simulación de evaluaciones.

Esta instancia de capacitación es vital para el éxito del sistema de evaluación de desempeño ya que los evaluadores, actualmente, no se encuentran instruidos en el tema y no se ha dedicado el tiempo necesario para capacitarlos, sino que han sido elegidos para evaluar por la antigüedad en la empresa y su cargo de supervisores. Por ello es que esta capacitación se integrará al plan de capacitación y será coordinado por el área de capacitación teniendo en cuenta que deberá repetirse con los ajustes que correspondan antes de cada evaluación.

Entendemos que la calidad del evaluador está íntimamente ligada al éxito, credibilidad y permanencia del proceso de evaluación.

- Para evitar incurrir en errores a la hora de evaluar, el superior inmediato llevará una bitácora del trabajo diario, donde se registrará cada situación, sanción, desvío o mejora relacionado al trabajo para que al momento de realizar la evaluación sirvan de apoyo como información de entrada para la misma sin recurrir a la memoria, subjetividad o hechos recientes los cuales podrían perturbar la objetividad del criterio de evaluación. El formato de la evaluación está diseñado de forma tal que los resultados estén respaldados en hechos objetivos de la realidad, comprobables y cuantificables. La mayoría de los factores a evaluar (definidos en el diccionario de factores) son comprobables por diferentes mediciones que se realizan durante el año de evaluación. Dependiendo del indicador de medición que utilice el factor es el lugar o espacio de donde se extrae la información necesaria para poder calificar el mismo. Por ejemplo nos referimos a “Acatamiento de Normas y Autoridad” los evaluadores se podrán respaldar en la cantidad, si es que ha recibido, de sanciones (ya sean apercibimientos orales, escritos, o suspensiones) que haya obtenido la persona en el año evaluado. O en el factor “aspecto general del trabajo final” se medirá por la cantidad de ciclos encomendados que cumplió la persona. Existen dentro

de esta evaluación ciertos factores que no se encuentran bajo la medición de un indicador particular, ya que es importante para Iscot este pero no se tiene una escala, más que el valor agregado desde las cualidades humanas.

- Luego de finalizadas las entrevistas de retroalimentación, RRHH organizará una reunión con todos los evaluadores de cada servicio para compartir las experiencias, resultados y/o distintos temas de las evaluaciones con el fin de aumentar el valor de las mismas. El empleado buscado/que falta puede estar en otra área y viceversa. Se realizarán reuniones entre RRHH y los responsables operativos del servicio para analizar las evaluaciones de aquellos que hayan obtenido resultados sobresalientes, y también de aquellos que los tuvieron en un nivel deficiente.
- Entrevista con el evaluado donde es el momento de informar al mismo sobre su desempeño sin ninguna intención de reto ni castigo por parte del evaluador. SOLO es una retroalimentación de la evaluación no se tomara ni informará ninguna decisión. Es importante marcar tanto los aspectos positivos como negativos del rendimiento. La comunicación efectiva y el buen dialogo son cuestiones fundamentales en esta etapa. Registrar la misma.
- Nunca utilizar la evaluación de desempeño como algo malo que infunda miedo a los evaluados ni debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo sino transmitirles los beneficios y aspectos positivos de la misma para una mayor aceptación y resultados. Generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. Si es que la evaluación ha sido deficiente, se debe evaluar el legajo completo de la persona, y poder armar un plan de “reacomodamiento” de la persona en el desempeño deseado, o de no ser posible la gerencia de RRHH, tomará una decisión más radical: como reubicarlo de servicio y puesto, etc.
- Lograr la idealización del colaborador no es una tarea sencilla, menos para Iscot, donde sus empleados se encuentran en diferentes centros de servicio geográfico. Dar cuenta de la importancia que tiene el empleado en el proceso de la prestación de servicio, y la calidad del mismo para con el cliente, es clave desde nuestro punto de vista, para que se sientan una pieza fundamental en el proceso de producción. El afianzamiento de la cultura organizacional enfocada

en el trabajo colectivo y en la cadena de valor es esencial para crear valores diferenciales.

- Ejecutar un plan de acción de cada evaluación será un punto de control fuerte que permita “controlar” y realizar un seguimiento de las acciones tomadas luego del análisis de los resultados ya sean positivos o negativos ya que toda evaluación generará acciones. Las acciones serán registradas en el registro de plan de acción R RRHH 14.
- La verificación de la eficacia de la evaluación de desempeño será comprobada en la próxima Auditoría Externa de la norma ISO 9001:2008 a realizarse el próximo año 2014, en el mes de Noviembre.

# **EVALUACION DE DESEMPEÑO ANUAL PARA PERSONAL OPERATIVO**



	<b>INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código: I RRHH 02
		Emisión: 01/10/09
		Revisión:1-02/09/13

## 1. OBJETIVO

Establecer la metodología general y la operatoria de la evaluación de desempeño del personal de ISCOT Services S.A.

## 2. ALCANCE

Se aplica a todos los operarios de ISCOT Services S.A. que trabajan en la planta de Fiat. Permanecen excluidas aquellas personas que tengan menos de seis meses de ingresados a la empresa como trabajadores efectivos.

## 3. RESPONSABILIDADES

Gerencia: apoyar el sistema de evaluación de desempeño.

Departamento RRHH: Responde por la gestión integral de la evaluación de desempeño de todos los miembros de la empresa desde el momento que entrega el instructivo y registros de evaluación al evaluador hasta el momento de elaboración del plan de mejoras. Brinda apoyo y soporte a los evaluadores en todo el proceso de la evaluación.

Evaluador: cumplimentar todos los requisitos y pasos del proceso de evaluación comprometiéndose a evaluar con la mayor objetividad e imparcialidad posible para mantener y asegurar la veracidad de la evaluación.

## 4. DEFINICIONES

La evaluación de desempeño mide el rendimiento de todos los operarios de acuerdo a los estándares definidos en ISCOT Services S.A., los cuales están ajustados a las necesidades operativas y objetivos estratégicos con el fin de medir el rendimiento de la persona para mejorar el puesto y el desarrollo humano.

## 5. PROCEDIMIENTO

- 5.1** El periodo de evaluación de desempeño comprende 1 año, de Julio a Junio del año siguiente debiendo llevar a cabo la evaluación en el mes de Junio. Un mes antes de iniciar el periodo evaluativo, RRHH revisa el contenido de la planilla de evaluación y redefine o no los porcentajes de los factores a evaluar.
- 5.2** Una vez finalizado el período de revisión, RRHH se reúne con todos los encargados, quienes serán los evaluadores, para informarles los cambios realizados, si es que hubo, los objetivos organizacionales y el inicio del proceso de evaluación tomando las medidas necesarias para la planificación y programación de la misma.
- 5.3** El cronograma de evaluación será de la siguiente manera:
- 2 jornadas laborales para realizar capacitaciones a los evaluadores
  - 2 semanas para la ejecución de la evaluación completando el registro y entregarlos a RRHH
  - 1 semana para el análisis y procesamiento de datos por RRHH
  - 1 semana para efectuar las entrevistas de devolución de resultados a los empleados por parte del encargado con asistencia de RRHH. Confección del plan de mejoras.
- 5.4** El formato de la evaluación corresponderá al establecido en el punto 6. Registros, como Registro Evaluación de Desempeño R RRHH04.
- 5.5** Los aspectos y factores a evaluar son los siguientes:
- 5.5.1 Competencias, este aspecto representa el 30% del total del resultado final. Comprende los siguientes factores:
- 5.5.1.1 Imagen y buena presencia: Mantenimiento permanente de la imagen personal y buena presencia. Se contabilizarán la cantidad de sanciones, ya sean apercibimientos o suspensiones, en el año. Y en la escala explicada en el diccionario de factores a evaluar, según la cantidad de sanciones que tuvo la persona en el año, es la nota que le corresponderá.

5.5.1.2 Autonomía en la tarea: Capacidad e iniciativa para realizar la tarea completa sin supervisión alguna. Se evalúa este factor según la capacidad e iniciativa de la persona de realizar la tarea con o sin supervisión.

5.5.1.3 Trabajo en equipo: Capacidad de cooperar con sus compañeros, manteniendo buenas relaciones con los integrantes del mismo, con el fin de cumplir la tarea en tiempo y forma. Se califica según la capacidad o no de colaborar con el resto del equipo, favoreciendo las relaciones interpersonales y el trabajo en sí.

5.5.1.4 Acatamiento de normas y autoridad: Respeto permanente por las normas generales y la autoridad vigente dentro del marco de las mismas. Tanto en normas escritas como en usos y costumbres generales. Se contabilizarán la cantidad de sanciones, ya sean apercibimientos o suspensiones, en el año. Y en la escala explicada en el diccionario de factores a evaluar, según la cantidad de sanciones que tuvo la persona en el año, es la nota que le corresponderá.

5.5.2 Operativo: este aspecto representa el 40% del total del resultado final. Comprende los siguientes factores:

5.5.2.1 Aspecto general del trabajo: Cumplimiento de los estándares de calidad y volumen de las tareas de acuerdo a lo planificado diariamente. Se medirán la cantidad de ciclos firmados, comparado la cantidad de ciclos encomendados:

$(1 - (\text{n}^\circ \text{ de ciclos sin firmar} / \text{n}^\circ \text{ total de ciclos}))$  Unidad de medida: %.

5.5.2.2 Uso eficiente del tiempo: Disposición a cumplir con las tareas dentro de la menor cantidad de tiempo posible, sin afectar el volumen ni la calidad del resultado final. Se medirán la cantidad de ciclos firmados, sobre la cantidad de los solicitados por el cliente para ese día:

$(1 - (\text{Cant. de ciclos firmados por día} / \text{cantidad de ciclos encomendados por día}))$  Unidad de medida: %.

5.5.2.3 Uso eficiente de los recursos materiales y cuidado de maquinaria: Disposición a utilizar la menor cantidad de recursos materiales sin afectar el resultado final y cuidar la maquinaria.

5.5.2.4 Trato con el cliente: (% encuesta satisfacción al cliente). Capacidad para relacionarse correctamente con el cliente sin sobrepasar los límites de su rol. Se tomara el resultado según el porcentaje obtenido de la encuesta de satisfacción al cliente, realizada por el área de Calidad a los distintos sectores de la planta.

5.5.3 Cumplimiento de normas: Este aspecto representa el 30% del total del resultado final.

Comprende los siguientes factores:

5.5.3.1 Uso y cuidado de EPP: uso adecuado de los elementos de protección personal durante toda la jornada laboral. Se evaluara en base a la cantidad de accidentes laborales ocurridos sobre la totalidad de empleados.  $((\text{cantidad de accidentes} * 1000) / \text{cantidad de empleados})$ .

5.5.3.2 Respeto y cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos de Seguridad e higiene y Calidad: respeto y cumplimiento de las normas y políticas tanto de la empresa como del cliente durante toda la jornada laboral. Se contabilizaran la cantidad de sanciones, ya sean apercibimientos o suspensiones, en el año. Y en la escala explicada en el diccionario de factores a evaluar, según la cantidad de sanciones que tuvo la persona en el año, es la nota que le corresponderá.

**5.6 Puntuación:** el evaluador colocara la nota según la escala determinada para cada factor tal lo especifica el diccionario de factores, para luego dar lugar a RRHH a colocar la nota ponderada según la fórmula predeterminada. La escala de nota es de 1 a 4. Refieren lo siguiente: 1: no conoce=en etapa de inducción; 2: conoce del tema=trabaja y requiere control; 3: domina el tema=trabaja con autocontrol; 4: puede enseñar=puede enseñar. Cada nota tiene una ponderación determinada por RRHH, y de los porcentajes óptimos por cada Aspecto, además se define cada año el Objetivo mínimo de los resultados de las evaluaciones evaluado junto con la Dirección General.

**5.7** La celda con la inscripción “Observaciones” cumple la función de anotar y/o registrar tanto para el evaluador como para el personal de Recursos Humanos información adicional necesaria y relevante para la puntuación final.

**5.8** Una vez finalizada la evaluación por parte del área de operación, y de recursos humanos, se da paso a las entrevistas de retroalimentación para cada evaluado individualmente de forma escrita; en la cual estará presente el Encargado/Superior evaluador, el Operario, y la asistencia de RRHH. El operario firmará una planilla donde conste que recibió la devolución del resultado de su evaluación.

**5.9** Luego de la contabilización de los totales y evaluación de los resultados, se realiza un plan de acción el cual incluirá el desvío, la tarea a realizar para corregir el mismo, plazo, método de ejecución e implementación, avance a modo de seguimiento del plan graduado en 25%, 50%, 75% y 100% según el avance de cada tarea, y el responsable del control del plan. El registro será ejecutado por la Gerencia de Recursos Humanos junto con la de Operaciones. Las decisiones rondarán dentro del plano de plan de promoción e incentivos, y/o de capacitación de los evaluados según corresponda y formaran parte del input de los procesos de Desarrollo Humano y Capacitación.

**5.10** Recursos humanos efectúa una planilla resumen donde se sintetiza toda la información del proceso general a modo de informe y es enviada a los responsables de operaciones y de servicios. Esta planilla se encontrará en el mismo archivo donde se ponderan todas las evaluaciones del servicio, en una Hoja en llamada: RESUMEN FIAT.

## 6. REGISTROS

R RRHH04 - Evaluación de Desempeño

R RRHH 14 – Plan de Acción

## 7. REVISIONES

Revisión Nº	Fecha	Elaborado / Revisado por:	Descripción del cambio
0	01/10/09	Pirra Natalia	Versión original.
1	02/09/13	Molina Pilar Acuña Paula	Se modifica formato original – Metodología de evaluación - Porcentajes de aspectos a evaluar – Cantidad y descripción de factores a evaluar – Escala de valoración – Método de puntuación- Se incluyen anexos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL								R RRHH- 04	
								Emisión: 27/07/2012	
								Revisión: 1	
Apellido y Nombre:				DNI:					
Fecha de Ingreso:				N° de Legajo:					
Puesto:				Centro de Costo:					
Fecha Evaluación:				Período Evaluado:					
ASPECTOS A EVALUAR	FACTORES A EVALUAR	Concepto	nivel 1	nivel 2	nivel 3	nivel 4	Nota/ Puntaje	Ponderación	
COMPETENCIAS 30%	Imagen y Buena Presencia	Mantenimiento permanente de la imagen personal y buena presencia	Más de 5 sanciones en el año	3 o 4 sanciones en el año	1 o 2 sanciones en el año	0 sanciones en el año	4.0	6.00	
	Autonomía en la tarea	Capacidad e iniciativa para realizar la tarea completa sin supervisión alguna	Constantemente se le debe marcar pautas de trabajo sobre materiales, máquinas, tiempos y calidad.	Realiza algunas tareas sin supervisión e identifica aspectos a mejorar en la tarea y consulta a su encargado para realizarlas	Generalmente realiza las tareas de su puesto sin supervisión constante. Distingue mejoras en la tarea y las ejecuta	Define por si mismo los criterios de acción y toma decisiones en las tareas. Sabe brindar apoyo y guiar a sus compañeros.	4.0	9.00	
	Trabajo en equipo	Capacidad de cooperar con sus compañeros, manteniendo buenas relaciones con los integrantes del mismo, con el fin de cumplir la tarea en tiempo y forma	No demuestra la capacidad para trabajar en equipo	Le dificulta integrarse a un grupo de trabajo; no colabora con las actividades en equipo	Presenta buena predisposición para trabajar en equipo, manteniendo las buenas relaciones, y sabe integrarse con el equipo	Se integra fácilmente con cualquier equipo de trabajo, desarrollando aptitudes de líder de equipo, y enseñanza a sus compañeros	4.0	6.00	
	Acatamiento de normas y autoridad	Respeto permanente por las normas generales y la autoridad vigente dentro del marco de las mismas. Tanto en normas escritas como en usos y costumbres generales	Mas de 5 sanciones en el año	3 o 4 sanciones en el año	1 o 2 sanciones en el año	0 sanciones en el año	4.0	9.00	
<b>SUBTOTAL COMPETENCIAS</b>							<b>4.0</b>	<b>30.0</b>	

OPERATIVO 40%	Aspecto general del trabajo final	Cumplimiento de los estándares de calidad y volumen de las tareas de acuerdo a lo planificado diariamente	0,25% del cumplimiento de ciclos	0,5% del cumplimiento de ciclos	0,75% del cumplimiento de ciclos	1% del cumplimiento de ciclos	4.0	12.00
	Uso eficiente del tiempo	Disposición a cumplir con las tareas dentro de la menor cantidad de tiempo posible, sin afectar el volumen ni la calidad del resultado final	0,25% de cumplimiento de ciclos	0,50% de cumplimiento de ciclos	0,75% de cumplimiento de ciclos	1% de cumplimiento de ciclos	4.0	12.00
	Uso eficiente de los recursos materiales y cuidado de maquinaria.	Disposición a utilizar la menor cantidad de recursos materiales sin afectar el resultado final y cuidar la maquinaria	No utiliza eficientemente los recursos materiales ni tiene en cuenta si la maquinaria está en condiciones de utilizarse	En ocasiones suele utilizar material de más y en ocasiones resulta escaso. Suele mantener en condiciones la maquinaria	Utiliza eficientemente los recursos materiales en sus tareas y mantiene la maquinaria en buen estado de conservación y uso	Siempre utiliza los recursos materiales de manera óptima. Transmite a sus compañeros claves para la optimización de materiales y mantiene en óptimas condiciones la maquinaria.	4.0	9.00
	Trato con el cliente	Capacidad para relacionarse correctamente con el cliente sin sobrepasar los límites de su rol	0-25% en la encuesta satisfacción al cliente	25-50% en la encuesta satisfacción al cliente	51-75% en la encuesta satisfacción al cliente	76-100% en la encuesta satisfacción al cliente	4.0	7.00
<b>SUBTOTAL OPERATIVO</b>							<b>4.0</b>	<b>40.0</b>
CUMPLIMIENTO DE NORMAS 30%	Uso y cuidado de EPP	Identificar los elementos de protección personal adecuados según las distintas tareas, lugares y situaciones y utilizarlos de manera efectiva	0,25% de accidentes por el no uso o mal uso de EPP	0,5% de accidentes por el no uso o mal uso de EPP	0,75% de accidentes por el no uso o mal uso de EPP	1% de accidentes por el no uso o mal uso de EPP	4.0	16.0
	Respeto y cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos de Seguridad e Higiene y Calidad	Obediencia permanente de las normas de seguridad e higiene y calidad de la empresa y de las empresas clientes	5 sanciones por incumplimiento de normas y políticas de calidad-seguridad e higiene	3 o 4 sanciones por incumplimiento de normas y políticas de calidad-seguridad e higiene	1 a 2 sanciones por incumplimiento de normas y políticas de calidad-seguridad e higiene	0 sanciones por incumplimiento de normas y políticas de calidad-seguridad e higiene	4.0	14.0
<b>SUBTOTAL CUMPLIMIENTO DE NORMAS</b>							<b>4.0</b>	<b>30.0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>							<b>4.0</b>	<b>100.0</b>


EVALUACIÓN GLOBAL						
	MUY BUENO (+ 85)	BUENO (70)	REGULAR (60-50)	DEFICIENTE (- 40)		
PROMEDIO						
Observaciones:						

Elaboro: Acuña Paula - Molina Pilar	Aprobado: Rodríguez Sandra	Rev: 1
Firma:	Firma:	Fecha: 13/09/2013



## 8. ANEXO

El siguiente cuadro corresponde a la tabla de los factores a evaluar, en la cual se describe y explica el concepto del factor a evaluar y la escala de notas a utilizar en la puntuación de la evaluación de desempeño de cada empleado.

		<b>DICCIONARIO DE FACTORES A EVALUAR</b>				Emisión: 16/03/12
						Revisión: 0-16/03/12
Factor a evaluar	Concepto	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	
Imagen y Buena Presencia	<i>Mantenimiento permanente de la imagen personal y buena presencia.</i>	(5 o más sanciones) No tiene en cuenta las normas mínimas de imagen personal. No mantiene en condiciones su vestimenta ni su aspecto general.	(3 o 4 sanciones) Eventualmente no mantiene en condiciones su vestimenta ni su aspecto general Por ej. El cabello no recogido, la barba no rasurada.	(1 o 2 sanciones) Difícilmente se lo ve desarreglado. Muestra interés en mantener en condiciones imagen personal y buena presencia.	(0 sanciones) Siempre mantiene en las mejores condiciones su imagen e higiene personal. suele preocuparse de ayudar a sus compañeros en el mantenimiento de la imagen y buena presencia del personal	
Autonomía en la tarea	<i>Capacidad e iniciativa para realizar la tarea completa sin supervisión alguna.</i>	No posee la capacidad e iniciativa para realizar las tareas sin supervisión ya que constantemente hay que marcarle pautas de trabajo sobre materiales, máquinas, tiempos y calidad.	Algunas tareas de su puesto realiza sin supervisión e identifica aspectos a mejorar en la tarea y consulta a su encargado para realizarlas.	Generalmente realiza las tareas de su puesto sin supervisión constante. Distingue las mejoras que se pueden realizar en la tarea y las ejecuta.	Es capaz de definir por si mismo los criterios de acción y tomar decisiones en las tareas. Sabe brindar apoyo y guiar a sus compañeros.	

Trabajo en equipo	Capacidad de cooperar con sus compañeros, manteniendo buenas relaciones con los integrantes del mismo, con el fin de cumplir la tarea en tiempo y forma.	No demuestra la capacidad para trabajar en equipo.	Le dificulta integrarse a un grupo de trabajo; no colabora con las actividades en equipo	Presenta buena predisposición para trabajar en equipo, manteniendo las buenas relaciones, y sabe integrarse con el equipo.	Se integra fácilmente con cualquier equipo de trabajo, desarrollando aptitudes de líder de equipo, y enseñanza a sus compañeros
Acatamiento de normas y autoridad	<i>Respeto permanente por las normas generales y la autoridad vigente dentro del marco de las mismas. Tanto en normas escritas como en usos y costumbres generales.</i>	(5 o más sanciones) No respeta las normas ni la autoridad vigente y no está atento a las consignas de sus supervisores, desoyéndolas a menudo.	(3 o 4 sanciones) No siempre mantiene el respeto a las normativas generales, alterando las mismas a su criterio. En algunos momentos puede desoír órdenes directas o no respetar consignas.	(1 o 2 sanciones) Difícilmente desobedece las normativas, horarios y autoridad vigente. Por momentos cuando cree que una consigna está mal dada tiende a desoirla y discutirla, llegando a no respetarlas si así lo cree.	(0 sanciones) Es reconocido por el cumplimiento de las normas, autoridad, usos y costumbres. Alienta a los demás a hacer lo mismo y mantiene con los supervisores y coordinadores el respeto siguiendo sus consignas y en caso de no entenderlas o no acordar con ellas lo plantea.
Aspecto general del trabajo final	<i>Cumplimiento de los estándares de calidad y volumen de las tareas de acuerdo a lo planificado diariamente. (1-(n°de ciclos sin firmar/n°total de ciclos)) Unidad de medida:%</i>	25% No cumple los estándares de calidad ni con la cantidad de trabajo planificado.	50% Su trabajo no llega a cumplir con todos los estándares ni con el volumen, descuidando algunos detalles de importancia.	75% Generalmente cumple con lo solicitado en tiempo y forma.	100% Siempre cumple con el volumen de trabajo, y reconocido por la calidad de mismo, pudiendo inclusive desarrollar más tareas o ayudar a un compañero.
Uso eficiente del tiempo	<i>Disposición a cumplir con las tareas dentro de la menor cantidad de tiempo posible, sin afectar el volumen ni la calidad del resultado final.</i>	25% No concluye las tareas por el mal uso del tiempo y para optimizarlo requiere de ayuda externa.	50% Mantiene el tiempo de trabajo en los límites definidos por el ciclo, llegando en ocasiones a ponerlo	75% Realiza las tareas en el tiempo estimado.	100% Optimiza de manera general los tiempos de la tarea logrando que el ciclo sea eficiente. Inclusive está atento a

	<i>(1-(Cant. de ciclos firmados por día/cant. de ciclos encomendados por día)) Unidad de medida:%</i>		en riesgo.		aconsejar a sus compañeros en cómo reducir tiempos.
Uso eficiente de los recursos materiales y cuidado de maquinaria	<i>Disposición a utilizar la menor cantidad de recursos materiales sin afectar el resultado final y cuidar la maquinaria</i>	No utiliza eficientemente los recursos materiales ni tiene en cuenta si la maquinaria está en condiciones de utilizarse.	En ocasiones suele utilizar material de más y en ocasiones resulta escaso. Suele mantener en condiciones la maquinaria.	Utiliza eficientemente los recursos materiales en sus tareas y mantiene la maquinaria en buen estado de conservación y uso.	Siempre utiliza los recursos materiales de manera óptima. Transmite a sus compañeros claves para la optimización de materiales y mantiene en óptimas condiciones la maquinaria. Alerta al supervisor cuando una maquina esta en mal estado.
Trato con cliente	<i>(% encuesta satisfacción al cliente) Capacidad para relacionarse correctamente con el cliente sin sobrepasar los límites de su rol.</i>	<i>(0-25% encuesta satisfacción al cliente) No es capaz de relacionarse de manera fluida ni cordial con el cliente.</i>	<i>(26-50% encuesta satisfacción al cliente) Mantiene buen trato con el cliente en general. En ocasiones puede ser descortés o puede tomar excesiva confianza.</i>	<i>(51-75% encuesta satisfacción al cliente) Tiene buen trato con el cliente. Suele ser ubicado y pertinente al relacionarse con ellos.</i>	<i>(76-100% encuesta satisfacción al cliente) Es reconocido por sus compañeros, encargados y clientes como una persona de muy buen trato y empatía. Puede aconsejar y ayudar a mejorar el trato a sus compañeros.</i>
Uso y cuidado de EPP	<i>Identificar los elementos de protección personal adecuados según las distintas tareas, lugares y situaciones y utilizarlos de manera efectiva. (cantidad de accidentes*1000/cantida</i>	<i>(0,25%) No tiene incorporado el hábito de utilizar los elementos de protección personal. Necesita constante supervisión sobre su uso y no cuida los</i>	<i>(0,50%) Por lo general utiliza los elementos de protección personal, aunque se le debe llamar la atención eventualmente ya que no se los utiliza</i>	<i>(0,75%) Utiliza siempre los elementos de protección personal con el adecuado uso y mantenimiento del mismo en todo momento.</i>	<i>(1%) Utiliza de manera permanente todos los elementos de protección personal. Está atento a que sus compañeros lo utilicen y entiendan las razones</i>

	d de empleados)	elementos usarlos o los extravía.	del modo adecuado o no cuida de ellos.		por las cuales los deben emplear.
Respeto y cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de Seguridad e Higiene y Calidad	<i>Obediencia permanente de las normas de seguridad e higiene y calidad de la empresa y de las empresas clientes.</i>	(6 sanciones) No cumple con las normas de la empresa y clientes.	(3 a 5 sanciones) Por lo general respeto las normas, aunque en algunas ocasiones o días particulares no las cumple en su totalidad.	(1 a 2 sanciones) Es respetuoso de las normas, políticas y procedimientos.	(0 sanciones) Es reconocido por su acatamiento de las normas, políticas y procedimientos. Ayuda a los demás a respetarlas. Suele exponer y estar atento a adecuar la tarea la norma.



 Limpieza, Mantenimiento y Gestión de Servicios	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>R RRHH 14</b>
		<b>Emisión: 20/09/13</b>
		<b>Revisión: 0-20/09/13</b>

<b>Fecha plan:</b>			<b>Personal Involucrado:</b>						
<b>Emitido por:</b>			<b>Responsable del plan:</b>						
<b>N° de Legajo:</b>									
Desvío	Tarea a Realizar	Plazo	Método	Avance (seguimiento del plan)				Responsable	Observaciones
				25%	50%	75%	100%		
<b>Elaboro:</b>			<b>Aprobo:</b>						

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION. *ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del Comité ISO/TC 176. AENOR. Edición 3º*
  - Norma ISO 9001:2008, Edición 4º, 2008-11-15. Traducción oficial.  
<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
  - BOHLANDER George SNELL SCOTT, Sherman Arthur: “*Administración de Recursos Humanos*”. Blanco y Negro 2004. Edición 12º.
  - WERTHER, William B. & DAVIS Keith. “*Administración del Personal y Recursos Humanos*” McGraw-Hill Interamerica (México) 1996. Edición 5º
  - LESTA, Luis Marcelo. “*Administración de Remuneraciones y Beneficios*”. Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición, Febrero 2003, Reimpresión Diciembre 2008.
  - ING. VANNUCCI, Orlando.” *Introducción a la Calidad*”. Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 2009.
  - WIKIPEDIA, la enciclopedia libre:  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/El ciclo de la gesti%C3%B3n del desempe%C3%B1o en Recursos humanos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_ciclo_de_la_gesti%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o_en_Recursos_humanos)
  - FERNÁNDEZ RÍOS Manuel. “*Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*” Díaz de Santos (España) 1995.
  - GARCÍA NOYA María, HIERRO DIEZ Enrique, JIMÉNEZ BOZAL José Javier. “*Selección de Personal. Sistema Integrado*”. ESIC Editorial, 2001.
  - \_ALLES Martha Alicia. “Desempeño por competencias- Evaluación de 360º” Granica 2002.
  - EL CICLO DE TRABAJO. UNA CLAVE PARA LEER EL TRABAJO. Anónimo. Fuente:  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1lcT7Q5cit4J:actrav.itcilo.org/courses/2008/A2-01174/Resources/BB-01b\\_03\\_CICLO\\_TRABAJO.doc+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=ar](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1lcT7Q5cit4J:actrav.itcilo.org/courses/2008/A2-01174/Resources/BB-01b_03_CICLO_TRABAJO.doc+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=ar)
-

---

## 10. ANEXO I

### 1° Cuestionario de Entrevistas:

Nombre y Apellido: Barrera Consuelo

Puesto: Coordinadora De Calidad y Medio Ambiente

Área: Área comercial y Calidad.

1. ¿Por qué decidieron certificar?
2. ¿Cuándo certifico Iscot por primera vez?
3. ¿Qué servicios certificaron? ¿por qué?
4. ¿Que clientes certificaron? ¿por qué?
5. ¿Tienen planeado en un futuro certificar todos los clientes?
6. ¿Disponen de un departamento o área que lleve adelante cuestiones específicas de la certificación?
7. ¿Que personas componen el departamento o área de certificación?
8. ¿Se realizan auditorías internas?
9. ¿Con que frecuencia se realizan las mismas? ¿Quién es el encargado de realizarlas?
10. ¿Qué procesos de recursos humanos están certificados?
11. ¿Los procesos un vez certificados son conservados a lo largo del año?
12. ¿Realizan revisiones a cada proceso certificado?
13. Respecto la última auditoría externa: ¿Cómo tratan las no conformidades y observaciones de cada auditoría?
14. ¿Elaboran un plan de acción frente a las no conformidades y observaciones?
15. ¿Obtuvieron alguna oportunidad de mejora?
16. ¿Cuáles fueron los procesos más cuestionados del área?
17. ¿Ya han tomado acciones sobre estos procesos cuestionados?

2° Cuestionario de Entrevista:

Nombre y Apellido: Sandra Rodriguez

Puesto: Gerente del departamento


Área: RRHH

1. ¿Cuántas certificaciones han atravesado en su puesto?
2. ¿Cómo se ha visto involucrado/a en el proceso?
3. ¿Tiene conocimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008?
4. ¿Usted piensa que es positivo o negativo certificar?
5. ¿Cuáles cree que son los beneficios para el área obtenidos a partir de la certificación?
6. ¿De los procesos certificados, como se han visto modificados cada uno de ellos?
7. ¿Cuáles fueron las no conformidades y observaciones del área de la última auditoria?
8. ¿Y a se realizaron las acciones correctivas correspondientes de cada proceso?
9. ¿Disponen de un listado de la documentación utilizada?
10.       ¿Todo procedimiento tiene un registro donde se asiente lo que el mismo determina?
11.       ¿Esta actualizado el mapa skill?
12.       ¿Desde cuándo implementan evaluaciones de desempeño?
13.       ¿Con que frecuencia las realizan?
14.       ¿Los análisis de puestos están actualizados? ¿Cuándo fue la última revisión de los mismos?
15.       ¿Todos los puestos están incluidos en el análisis? ¿Cuáles son los puestos sin analizar?
16.       ¿Cuáles han sido los resultados de las evaluaciones de puestos?
17.       ¿Se han detectado necesidades de capacitación?
18.       ¿Utilizan algún otro instrumento para detectar necesidades de capacitación?
19.       ¿Qué herramienta utilizan para analizar los resultados de las capacitaciones efectuadas?



## 11. ANEXO II

### 11.1 Registro de Descripciones del Puesto

	<b>DESCRIPCIONES DEL PUESTO</b>	Emisión:
		Revisión:

#### **Puesto: Mecánico**

##### 1. Datos del puesto

Empresa: Iscot Services S.A.

Cliente: Fiat Auto Argentina

Área: Operaciones

Departamento: Mecánica

Puesto inmediato al que reporta: Supervisor

Puestos a cargo: ninguno

##### 2. Finalidad del puesto/Enunciado del puesto

Garantizar el buen funcionamiento y mantenimiento primario, correctivo y preventivo de las maquinarias.

##### 3. Funciones del puesto

Mantenimiento preventivo de las maquinarias.

Control del buen estado de las maquinarias.

Reportar diariamente las tareas realizadas durante la jornada laboral.

Completar diariamente el inventario de materiales/herramientas.

Completar registros del puesto.

##### 4. Especificaciones del puesto

- Estudios cursados: Secundario completo  
Tecnatura en electromecánica- Conocimientos de mecánica comprobables.

- Experiencia: mínima de 1 año en puestos similares.
- Conocimientos en:
  - Aspectos ambientales
  - Normas y procedimientos de seguridad e higiene laboral
  - Normas y estructuras organizacionales
  - Elementos de protección personal
  - Política de calidad
  - Política Ambiental
  - Política y requisitos del cliente
  - Criterios básicos de orden y limpieza
  - Procedimiento de bloqueos de equipos (lock out)
  - Conocimiento del criterio de cuidado de las instalaciones del cliente
- Cualidades personales: Meticulosidad- Planificación y organización- Comunicación interpersonal- Proactivo- Flexibilidad- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Exigencias físicas: Las tareas se desarrollan en un ambiente donde priman ruidos y riesgos físicos. Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de Protección Personal brindados por la empresa. Responsabilidad sobre los desechos que origina.  
Tiene responsabilidad sobre las herramientas que utiliza, que no se extravíen, ni se dañen por el mal uso de las mismas. A su vez, es responsable de las maquinarias que debe mantener en condiciones óptimas; que no se deterioren por falta de mantenimiento. Llevar un inventario de los materiales a fin de verificar faltantes y escasos

## 5. Observaciones

	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	Emisión:
		Revisión:

**Puesto: Operario de Espacios Verdes**

1. Datos del puesto

Empresa: Iscot Services S.A.

Cliente: Fiat Auto Argentina

Área: Operaciones

Departamento: Periferia

Puesto inmediato al que reporta: Encargado

Puestos a cargo: ninguno

2. Finalidad del puesto / Enunciado del puesto

Mantenimiento y limpieza de parque y jardines y espacios comunes externos como calles y playones.

3. Funciones esenciales del puesto

Preparar material, máquinas y equipo necesario para barrido y corte de espacios verdes.

Recoger papeles, envases, hojas y residuos en general que se encuentren dispersos por calles y veredas y espacios verdes.

Depositarse los residuos de la recolección en los contenedores más cercanos atendiendo las normativas de colecta selectiva.

Proceder a realizar el barrido de calles, veredas y playones con máquina barredora y a mano en zonas de difícil acceso.

Proceder a realizar el corte del pasto con tractor plataforma de arrastre, tractor MTD y moto guadaña a explosión.

Recoger los residuos que resulten del barrido a mano en bolsas de residuos para su posterior recolección.

Recoger los residuos que resulten del corte de pasto en bolsas plásticas color negro para su posterior recolección.

Una vez finalizada la tarea de barrido proceder a recoger las herramientas y bolsas de residuos utilizadas.

Proceder al ordenamiento y emprolijado de cazuelas de plantas ornamentales.

Proceder a barrer los cordones en las zonas de corte y recorrer las herramientas al finalizar la tarea.

Riego general de todos los espacios verdes.

#### 4. Especificación del puesto

- Estudios cursados: Secundario completo
- Experiencia: mínima de 1 año en puestos similares.
- Conocimientos en:
  - Aspectos ambientales
  - Normas y procedimientos de seguridad e higiene laboral
  - Normas y estructuras organizacionales
  - Elementos de protección personal
  - Manejo de residuos
  - Criterios básicos de orden y limpieza
  - Política de calidad
  - Política Ambiental
  - Política y requisitos del cliente
  - Cuidado de las instalaciones del cliente
- Cualidades personales: Puntualidad – Compañerismo- Comunicación interpersonal- Autonomía- Dinamismo – Responsabilidad
- Exigencias físicas: las tareas se desarrollan en un ambiente donde prima la exposición solar, condiciones ambientales según la época del año (invierno-verano), ruidos y riesgos físicos.

Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de Protección Personal brindados por la empresa. Responsabilidad sobre los desechos que origina

---

5. Observaciones

	<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	Emisión:
		Revisión:

**Puesto: Operario Especializado**

1. Datos del puesto

Empresa: Iscot Services S.A.

Cliente: Fiat Auto Argentina

Área: Operaciones

Departamento: Isla- Carrocería- Periferia

Puesto inmediato al que reporta: Encargado

Puestos a cargo: ninguno

2. Finalidad del puesto/Enunciado del puesto

Uso y manejo de maquinaria motorizada según departamento al que pertenece y tarea de la maquinaria a utilizar.

3. Funciones del puesto

Traslado y movimiento de cargas

Orden y estibado de cargas según instructivo

Manejo de Lavadora hombre caminando

Manejo de Lavadora tripulada

Manejo de hidrolavadora

Manejo de Barredora

Manejo de Motosierra

Manejo de Rotativas

Manejo de Desobstructor

Manejo de desmalezadora

Manejo de Criogénica

Manejo de Elevapersonas  
Manejo de Bomba de ultrapresión  
Manejo de oxicorte  
Manejo de Rotor jet  
Manejo de Soldadora  
Conduce Tractor – Camión- Autoelevador  
Conduce automóviles (auto, camioneta, carro)

#### 4. Especificación del puesto

- Estudios cursados: Secundario completo
  - Experiencia: mínima de 1 año en puestos similares.
  - Conocimientos en:
    - Aspectos ambientales
    - Normas y procedimientos de seguridad e higiene laboral
    - Normas y estructuras organizacionales
    - Elementos de protección personal
    - Manejo de residuos
    - Criterios básicos de orden y limpieza
    - Política de calidad
    - Política Ambiental
    - Política y requisitos del cliente
- Manual de uso de autoelevadores y procedimientos de conducción y maniobra segura de la carga.
- Carnet de conducir de moto-auto-camión y permiso de Fiat e Iscot para conducir el autoelevador.
- Cualidades personales: Flexibilidad- Autonomía- Prudencia- Comunicación interpersonal- Dinamismo.
  - Exigencias físicas: las tareas se desarrollan en un ambiente donde priman ruidos y riesgos físicos.  
Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de Protección Personal brindados por la empresa  
Es responsable del correcto uso y cuidado de la maquinaria que opera, frente a daños por el mal uso del mismo.

#### 5. Observaciones



## PERFIL DEL PUESTO

Emisión:

Revisión:

### **Puesto: Operario Limpieza Civil**

#### 1. Datos del puesto

Empresa: Iscot Services S.A.

Cliente: Fiat Auto Argentina

Área: Operaciones

Departamento: Chapa- Pintura- Montaje- Comedores

Puesto inmediato al que reporta: Encargado

Puestos a cargo: ninguno

#### 2. Finalidad del puesto/ Enunciado del puesto

Mantener la limpieza general de oficinas, sectores administrativos y espacios comunes como pasillos y calles, auditorio, ventanales, sala de conferencia-capacitación, computación.

#### 3. Funciones del puesto

Preparación y transporte en zona operativa de herramientas y material de limpieza necesario

Limpiar la estructura con paños y/o trapos y producto desengrasante

Recoger papeles, envases, hojas y residuos en general que se encuentren dispersos por calles, veredas y pasillos.

Barrer el piso del sector con escobas, lampasos, barredoras, mopas, según corresponda

Recolectar los residuos obtenidos de la limpieza y depositarlos en los cestos correspondientes.

Retirar el material y/o residuos del lugar de convergencia

Hacer firmar el ciclo cumplido con el correspondiente responsable (TDU/RDU)

#### 4. Conocimientos exigidos por el puesto

- Estudios cursados: Secundario completo
- Experiencia: mínima de 1 año en puestos similares.
- Conocimientos en:

Aspectos ambientales

## Normas y procedimientos de seguridad e higiene laboral

Normas y estructuras organizacionales

Elementos de protección personal

Manejo de residuos

Criterios básicos de orden y limpieza

Política de calidad

Política Ambiental

Política y requisitos del cliente

Cuidado de las instalaciones del cliente

- Cualidades personales: Puntualidad – Comunicación interpersonal- Autonomía- Trabajo en equipo- Capacidad de organización.
- Exigencias físicas: Las tareas se desarrollan en un ambiente amigable y agradable sin cambios variables en temperaturas ni condiciones físicas  
Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de Protección Personal brindados por la empresa.  
Responsabilidad sobre los desechos que origina.  
Es responsable del correcto uso y cuidado de las herramientas y productos que utiliza como así también de los equipos civiles, que no se extravíen, ni se dañen por el mal uso de los mismos  
Cuidar que el desarrollo de sus actividades no afecte negativamente a los bienes, medios o instalaciones del cliente a las demás personas.

### 5. Observaciones



	<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	Emisión:
		Revisión:

**Puesto: Operario Limpieza Industrial**

1. Datos del puesto

Empresa: Iscot Services S.A.

Cliente: Fiat Auto Argentina

Área: Operaciones

Departamento: Chapa- Pintura- Montaje

Puesto inmediato al que reporta: Encargado

Puestos a cargo: ninguno

2. Finalidad del puesto/ Enunciado del puesto

Realizar y mantener la limpieza en profundidad del puesto e instrumental del mismo durante el día mientras la planta se encuentra en funcionamiento.

3. Funciones del puesto

Limpieza de planta

Contención y limpieza de derrames eventuales

Retiro de restos de selladores y cintas

Retiro y reposición de cartones

Limpieza de despintado,

Manejo de barros de pintura

Retiro de viruta y residuos con virutas

Recolección y disposición de residuos

Manejo de hidrolavadora y barredora

Hacer firmar el ciclo cumplido con el correspondiente responsable. (RDU/TDU)

#### 4. Conocimientos exigidos por el puesto

- Estudios cursados: Secundario completo
- Experiencia: mínima de 1 año en puestos similares
- Conocimientos exigidos en el puesto:
  - Aspectos ambientales
    - Normas y procedimientos de seguridad e higiene laboral
    - Normas y estructuras organizacionales
    - Uso de los elementos de protección personal
    - Manejo de residuos según colecta selectiva
    - Procedimiento de contención de derrames
    - Criterios básicos de orden y limpieza
    - Manipulación de residuos especiales
    - Uso de productos químicos específicos
    - Política de calidad
    - Política Ambiental
    - Política y requisitos del cliente
    - Criterio de cuidado de las instalaciones del cliente
- Cualidades personales: Puntualidad – Compañerismo- Comunicación interpersonal- Autonomía- Dinamismo – Trabajo en Equipo
- Exigencias físicas: Las tareas se desarrollan en un ambiente donde priman ruidos y riesgos físicos. Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de Protección Personal brindados por la empresa. Responsabilidad sobre los desechos que origina.

Es responsable del correcto uso y cuidado de las herramientas y productos que utiliza como así también de los equipos civiles, que no se extravíen, ni se dañen por el mal uso de los mismos.

Cuidar que el desarrollo de sus actividades no afecte negativamente a los bienes, medios o instalaciones del cliente a las demás personas.

#### 5. Observaciones

	<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	Emisión:
		Revisión:

**Puesto: Operario Limpieza Técnica**

1. Datos del puesto

Empresa: Iscot Services S.A.

Cliente: Fiat Auto Argentina

Área: Operaciones

Departamento: Chapa- Montaje- Pintura

Puesto inmediato al que reporta: Encargado

Puestos a cargo: ninguno

2. Finalidad del puesto/Enunciado del puesto

Realizar y mantener la limpieza específica de la planta como así también cabinas, hornos, cubas, cámaras de enfriamiento y calentamiento, entre otros, cuando la planta no se encuentre en funcionamiento, se realiza de noche una vez que la planta paró la producción.

3. Funciones del puesto

Preparación y transporte en zona operativa de herramientas y material de limpieza necesario.

Dar aviso a quien corresponda de (COMAU, RDU, TDU) para la inhabilitación del sector programado.

Limpieza de la estructura con trapos y/o paños y producto desengrasante.

Barrer el piso del sector con escobas, lampasos, barredoras y/o mopas según corresponda.

Lavar profundamente los pisos con un producto limpiador desengrasante, utilizando máquina lavadora, en los lugares de difícil acceso utilizar mopa.

Retirar los residuos y/o producto del lugar de convergencia

Recolectar los residuos obtenidos de la limpieza y depositarlos en los cestos correspondientes.

Dar aviso a quien corresponda de (COMAU, RDU, TDU) para la habilitación del sector programado.

Hacer firmar el ciclo cumplido con el correspondiente responsable. (RDU/TDU)

Limpieza de cabinas (vidrios- mangueras- grillas) PVC, olio ceroso  
Limpieza de hornos y cámaras de enfriamiento y calentamiento  
Limpieza de spinners y cubas  
Limpieza de línea de producción  
Limpieza CTA (casas de aire)  
Limpieza de instalaciones industriales  
Limpieza de despintado,  
Manejo de barros de pintura  
Limpieza de escoria en los robots de soldadura  
Retiro de viruta/ residuos de viruta  
Lavado de grillas interno cabina y bajogrillados  
Limpieza hidrocínética de dispositivos, medios y facilidades  
Cambio y limpieza de filtros  
Limpieza de automatismos (reciprocador -cuba de cera)  
Contención y limpieza de derrames eventuales  
Operación de rotativa para limpieza de pisos en sectores industriales  
Aspiración de líquidos residuales de cubas de equipos productivos  
Manejo bombas de alta presión

#### 4. Especificación del puesto

- Estudios cursados: Secundario completo
- Experiencia: mínima de 1 año en puestos similares.
- Conocimientos en:
  - Aspectos ambientales
  - Normas y procedimientos de seguridad e higiene laboral
  - Normas y estructuras organizacionales
  - Elementos de protección personal
  - Manejo de residuos
  - Criterios básicos de orden y limpieza
  - Política de calidad
  - Política Ambiental

Política y requisitos del cliente

Cuidado de las instalaciones del cliente

Contención de derrames

Procedimiento de trabajos en altura

Procedimientos de bloqueo de equipos (lock out)

Procedimiento de trabajo en espacios desolados - confinados






Manipulación de residuos especiales



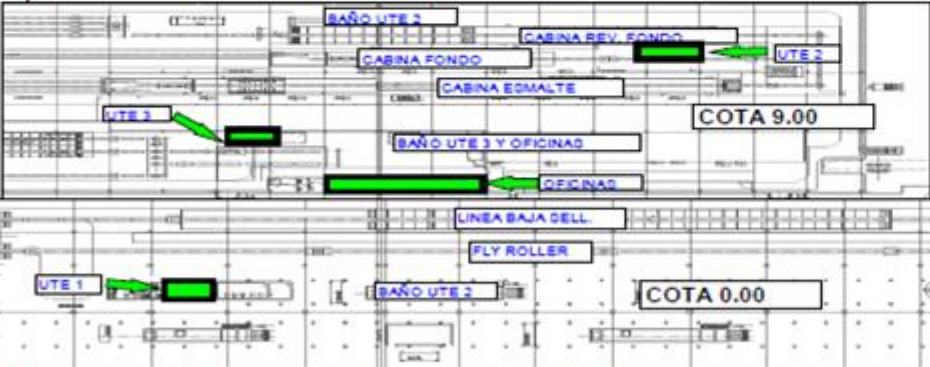

Uso de productos químicos específicos

- Cualidades personales: Puntualidad – Comunicación interpersonal- Autonomía- Trabajo en equipo- Capacidad de organización.
- Exigencias físicas: las tareas se desarrollan en un ambiente donde priman ruidos y riesgos físicos. Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de Protección Personal brindados por la empresa. Responsabilidad sobre los desechos que origina como así también el correcto uso y cuidado de las herramientas y productos que utiliza como así también de los equipos civiles, que no se extravíen, ni se dañen por el mal uso de los mismos.  
Cuidar que el desarrollo de sus actividades no afecte negativamente a los bienes, medios o instalaciones del cliente a las demás personas.


## 5. Observaciones

### 9.1 Registro de Ciclo de Trabajo:

CICLO DE LIMPIEZA CIVIL		Hoja Nº	Nº CICLO	 Planta Montaje Córdoba-Argentina		
Denominación línea, máquina, instalación, dispositivo LIMPIEZA DE OFICINAS DPTO. INGENIERIA DE PRODUCCION, DPTO. LOGISTICA, DPTO CALIDAD, OFICINAS DE DIRECTOR INDUSTRIAL Y SECRETARIA, BAÑOS.		ORDEN		Columna		
OPERACIÓN LIMPIEZA DE OFICINAS Y LOCALES		TURNO UNICO		Planta MONTAJE		c.d.c
		ENTE EJECUTOR		cod.trabajo	cod.frec.	FREC.
		Planta	Linea	LC	B	1
		Montaje				
		Instalacion	Maquina	TIEMPOS		
Nº	DESCRIPCION TAREAS			n°tiempos	unitario	TOTAL
10	Preparar material de limpieza y equipo necesario.					
20	Recolectar papeles, envases o residuos en general del piso y depositarlos en los cestos correspondientes.					
30	Barrear los pisos incluyendo los lugares con difícil acceso utilizando escobas, escobillones industriales, mopas.					
40	Recolectar los residuos obtenidos del barrido y depositarlos en los cestos asignados.					
50	Transportar los recipientes llenos con los diferentes residuos hasta los lugares asignados					
60	Colocar los nuevos recipientes, o el existente limpio, en el lugar correspondiente.					
70	Reparar con Rejilla Humedecida Escritorios, Sillas, CPU, Monitores, Teclados, Impresoras y Fotocopiadora, removiendo el polvillo y grasitud. (Utilización de Productos desengrasantes biodegradables).					
80	Limpieza profunda del Baño, desinfectando con Agua Lavandina y desodorización.					
90	Reposición de Productos de Tocador (Papel Higiénico, Jabón Líquido y toallas de Papel).					
OFICINAS ING.PRODUCCION Y LOGISTICAS		OFIC. DE CALIDAD		OFIC. DE DIRECTOR Y SECRETARIA		
MATERIALES	Líquido Limpiador - Detergente - Trapos - Solvente -	Impreso el:	23/07/2010	TOTAL (min)		
MAQUINAS	Baldes - Cepillos escobas industriales -	Fecha emisión:		TOTAL (horas)		
STANDART DE UMF:	Ausencia de materiales, residuos, libre de polvo e incrustaciones grasas.	Fecha Revisión:		CARGA TRABAJO MENSUAL		
NOTAS		Fecha anulación:		Tecnología Montaje		
		Elaborado por:				
		FIRMA RESPONSABLE:				

CICLO DE LIMPIEZA CIVIL		Hoja N° 1/1	N° CICLO OR0004	 Planta Pintura Córdoba-Argentina				
Denominación línea, máquina, instalación, dispositivo OFICINA PINTURA - UTES		TURNO S/D						
OPERACIÓN LIMPIEZA OFICINAS Y UTES		ENTE EJECUTOR Planta UTE      Línea Pintura      ---      ---						
		Horas Servicio 8,00		Horas Máquina 0,00				
N°	DESCRIPCIÓN TAREAS							
10	Preparación y transporte en zona operativa herramientas y material de limpieza necesario.							
20	Retirar todo tipo de residuos de los escritorios y del mobiliario.							
30	Quitar polvo de los escritorios, mobiliario en general, bordes de las ventanas y puertas.							
40	Quitar manchas de puertas y mobiliario cuando sea necesario.							
50	Vaciar cestos de residuos y lavarlos cuando sea necesario.							
60	Limpiar pisos de las oficinas batiendo o aspirándolos, asegurarse de que todos los ángulos queden limpios, si es necesario correr los muebles y luego reposicionarlos.							
70	Llevar los residuos a los correspondientes contenedores ecológicos.							
80	Asegurarse de que no queden residuos en la oficina. Recolectar todos los materiales y dispositivos utilizados, limpiar zona de trabajo y circundantes.							
								
MATERIALES	Producto limpiador de muebles - Bolsas para residuos.					Impreso el:	13/08/2009	
DISP. Y MAQUINAS	Aspiradoras - Escobas - Palas para residuos - Plumero.					Fecha Modificación:	28/05/1998	
ESTÁNDAR DE LIMP:	Ausencia de suciedad en superficies.					Fecha Revisión:	01/05/2009	
NOTAS						Fecha anulación:	---	
		Elaborado por:	Tecnología Pintura					
		FIRMA RESPONSABLE:						

## 9.2 Registro de capacitación:

		<b>REGISTRO DE CAPACITACION</b>		R RRHH 05 Emisión:27/12/08 Revisión:4-10/09/12	
<b>Servicio:</b>			<b>Fecha:</b>		
<b>Participantes</b>					
Nº	Nº Leg	Apellido y Nombre	PUESTO/SECTOR	FIRMA	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
<u>Compromisos asumidos:</u>					
Instructor:			Duracion de capacitacion:		
<b>Aprobado por:</b> Responsable Operaciones			<b>Ruta de Acceso:</b> F:\SGC SGA\CALIDAD RRHH\REGISTROS\Registros Originales		










## 9.4 Diccionario de Factores a Evaluar en Evaluación de Desempeño:

		<b>DICCIONARIO DE FACTORES A EVALUAR</b>				Emisión: 16/03/12
						Revisión: 0-16/03/12
Factor a evaluar	Concepto	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	
Imagen y Buena Presencia	<i>Mantenimiento permanente de la imagen personal y buena presencia.</i>	(5 o más sanciones) No tiene en cuenta las normas mínimas de imagen personal. No mantiene en condiciones su vestimenta ni su aspecto general.	(3 o 4 sanciones) Eventualmente no mantiene en condiciones su vestimenta ni su aspecto general Por ej. El cabello no recogido, la barba no rasurada.	(1 o 2 sanciones) Difícilmente se lo ve desarreglado. Muestra interés en mantener en condiciones imagen personal y buena presencia.	(0 sanciones) Siempre mantiene en las mejores condiciones su imagen e higiene personal. suele preocuparse de ayudar a sus compañeros en el mantenimiento de la imagen y buena presencia del personal	
Autonomía en la tarea	<i>Capacidad e iniciativa para realizar la tarea completa sin supervisión alguna.</i>	No posee la capacidad e iniciativa para realizar las tareas sin supervisión ya que constantemente hay que marcarle pautas de trabajo sobre materiales, máquinas, tiempos y calidad.	Algunas tareas de su puesto realiza sin supervisión e identifica aspectos a mejorar en la tarea y consulta a su encargado para realizarlas.	Generalmente realiza las tareas de su puesto sin supervisión constante. Distingue las mejoras que se pueden realizar en la tarea y las ejecuta.	Es capaz de definir por si mismo los criterios de acción y tomar decisiones en las tareas. Sabe brindar apoyo y guiar a sus compañeros.	
Trabajo en equipo	Capacidad de cooperar con sus compañeros, manteniendo buenas relaciones con los integrantes del mismo, con el fin de cumplir la tarea en tiempo y forma.	No demuestra la capacidad para trabajar en equipo.	Le dificulta integrarse a un grupo de trabajo; no colabora con las actividades en equipo	Presenta buena predisposición para trabajar en equipo, manteniendo las buenas relaciones, y sabe integrarse con el equipo.	Se integra fácilmente con cualquier equipo de trabajo, desarrollando aptitudes de líder de equipo, y enseñanza a sus compañeros	

<p>Acatamiento de normas y autoridad</p>	<p><i>Respeto permanente por las normas generales y la autoridad vigente dentro del marco de las mismas. Tanto en normas escritas como en usos y costumbres generales.</i></p>	<p>(5 o más sanciones)                  No respeta las normas ni la autoridad vigente y no está atento a las consignas de sus supervisores, desoyéndolas a menudo.</p>	<p>(3 o 4 sanciones)                  No siempre mantiene el respeto a las normativas generales, alterando las mismas a su criterio. En algunos momentos puede desoír órdenes directas o no respetar consignas.</p>	<p>(1 o 2 sanciones)                  Difícilmente desobedece las normativas, horarios y autoridad vigente. Por momentos cuando cree que una consigna está mal dada tiende a desoírla y discutirla, llegando a no respetarlas si así lo cree.</p>	<p>(0 sanciones)                  Es reconocido por el cumplimiento de las normas, autoridad, usos y costumbres. Alienta a los demás a hacer lo mismo y mantiene con los supervisores y coordinadores el respeto siguiendo sus consignas y en caso de no entenderlas o no acordar con ellas lo plantea.</p>
<p>Aspecto general del trabajo final</p>	<p><i>Cumplimiento de los estándares de calidad y volumen de las tareas de acuerdo a lo planificado diariamente.                  (1-(n°de ciclos sin firmar/n°total de ciclos))                  Unidad de medida:%</i></p>	<p>25%                  No cumple los estándares de calidad ni con la cantidad de trabajo planificado.</p>	<p>50%                  Su trabajo no llega a cumplir con todos los estándares ni con el volumen, descuidando algunos detalles de importancia.</p>	<p>75%                  Generalmente cumple con lo solicitado en tiempo y forma.</p>	<p>100%                  Siempre cumple con el volumen de trabajo, y reconocido por la calidad de mismo, pudiendo inclusive desarrollar más tareas o ayudar a un compañero.</p>
<p>Uso eficiente del tiempo</p>	<p><i>Disposición a cumplir con las tareas dentro de la menor cantidad de tiempo posible, sin afectar el volumen ni la calidad del resultado final.                  (1-(Cant. de ciclos firmados por día/cant. de ciclos encomendados por día))                  Unidad de medida:%</i></p>	<p>25%                  No concluye las tareas por el mal uso del tiempo y para optimizarlo requiere de ayuda externa.</p>	<p>50%                  Mantiene el tiempo de trabajo en los límites definidos por el ciclo, llegando en ocasiones a ponerlo en riesgo.</p>	<p>75%                  Realiza las tareas en el tiempo estimado.</p>	<p>100%                  Optimiza de manera general los tiempos de la tarea logrando que el ciclo sea eficiente. Inclusive está atento a aconsejar a sus compañeros en cómo reducir tiempos.</p>
<p>Uso eficiente de los recursos materiales y cuidado de maquinaria</p>	<p><i>Disposición a utilizar la menor cantidad de</i></p>	<p>No utiliza eficientemente los</p>	<p>En ocasiones suele utilizar material de</p>	<p>Utiliza eficientemente los recursos materiales</p>	<p>Siempre utiliza los recursos materiales de</p>

	<i>recursos materiales sin afectar el resultado final y cuidar la maquinaria</i>	recursos materiales ni tiene en cuenta si la maquinaria está en condiciones de utilizarse.	más y en ocasiones resulta escaso. Suele mantener en condiciones la maquinaria.	en sus tareas y mantiene la maquinaria en buen estado de conservación y uso.	manera óptima. Transmite a sus compañeros claves para la optimización de materiales y mantiene en óptimas condiciones la maquinaria. Alerta al supervisor cuando una maquina esta en mal estado.
Trato con cliente	<i>(% encuesta satisfacción al cliente) Capacidad para relacionarse correctamente con el cliente sin sobrepasar los límites de su rol.</i>	<i>(0-25% encuesta satisfacción al cliente) No es capaz de relacionarse de manera fluida ni cordial con el cliente.</i>	<i>(26-50% encuesta satisfacción al cliente) Mantiene buen trato con el cliente en general. En ocasiones puede ser descortés o puede tomar excesiva confianza.</i>	<i>(51-75% encuesta satisfacción al cliente) Tiene buen trato con el cliente. Suele ser ubicado y pertinente al relacionarse con ellos.</i>	<i>(76-100% encuesta satisfacción al cliente) Es reconocido por sus compañeros, encargados y clientes como una persona de muy buen trato y empatía. Puede aconsejar y ayudar a mejorar el trato a sus compañeros.</i>
Uso y cuidado de EPP	<i>Identificar los elementos de protección personal adecuados según las distintas tareas, lugares y situaciones y utilizarlos de manera efectiva. (cantidad de accidentes*1000/cantidad de empleados)</i>	<i>(0,25%) No tiene incorporado el hábito de utilizar los elementos de protección personal. Necesita constante supervisión sobre su uso y no cuida los elementos usarlos o los extravía.</i>	<i>(0,50%) Por lo general utiliza los elementos de protección personal, aunque se le debe llamar la atención eventualmente ya que no se los utiliza del modo adecuado o no cuida de ellos.</i>	<i>(0,75%) Utiliza siempre los elementos de protección personal con el adecuado uso y mantenimiento del mismo en todo momento.</i>	<i>(1%) Utiliza de manera permanente todos los elementos de protección personal. Está atento a que sus compañeros lo utilicen y entiendan las razones por las cuales los deben emplear.</i>

<p>Respeto y cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de Seguridad e Higiene y Calidad</p>	<p><i>Obediencia permanente de las normas de seguridad e higiene y calidad de la empresa y de las empresas clientes.</i></p>	<p>(6 sanciones)                  No cumple con las normas de la empresa y clientes.</p>	<p>(3 a 5 sanciones)                  Por lo general respeta las normas, aunque en algunas ocasiones o días particulares no las cumple en su totalidad.</p>	<p>(1 a 2 sanciones)                  Es respetuoso de las normas, políticas y procedimientos.</p>	<p>(0 sanciones)                  Es reconocido por su acatamiento de las normas, políticas y procedimientos. Ayuda a los demás a respetarlas. Suele exponer y estar atento a adecuar la tarea la norma.</p>
--	--	--	---	--	--

**9.5R RRHH 14 PLAN DE ACCIÓN:**



	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>R RRHH 14</b>
		Emisión: 20/09/13
		Revisión: 0-20/09/13

<b>Fecha plan:</b>			<b>Personal Involucrado:</b>						
<b>Emitido por:</b>			<b>Responsable del plan:</b>						
<b>N° de Legajo:</b>									
Desvío	Tarea a Realizar	Plazo	Método	Avance (seguimiento del plan)				Responsable	Observaciones
				25%	50%	75%	100%		
<b>Elaboro:</b>			<b>Aprobo:</b>						