



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera:
Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

**“Propuesta de Manual de puestos y funciones, y Plan anual de capacitación
para *NOVASTEEL*”**

Autor: Carrica, Federico
Ferretti Gelmi, Gabriel Eduardo

Tutor: Lic. Rossana Malaman

-2015-



INDICE

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN.....	7
CAPITULO I Presentacion y situacion actual de la Empresa "Novasteel"	8
1.1 Historia de la Empresa.....	8
1.2 Productos fabricados	9
1.3 Descripción actual de la Empresa	10
1.3.1 Clasificación de la Organizacion	10
1.3.1 Cultura organizacional.....	10
1.4 Análisis Estratégico Organizacional	11
1.4.1 Comunicacion.....	11
1.4.2 Ambiente Organizacional	12
1.4.3 Análisis de los recursos Organizacionales	13
1.4.4 Análisis F.O.D.A.	15
1.5 Diagnóstico Estrategico	16
1.6 Justificación del problema elegido	17
1.7 Objetivos del proyecto de Grado.....	19
1.7.1 Objetivos Generales.....	19
1.7.2 Objetivos Específicos	19
CAPITULO II Marco Referencial	20
2.1 Médotos de recolección de datos para el análisis y descripción de Puestos.....	20
2.2 Descripción del cuestionario	21
2.3 Sindicato de la Organización	25
2.4 Concepto y Objetivos de la Capacitación.....	28
2.4.1 Funciones de la Capacitación.....	28
2.4.2 Tecnicas de Capacitación	29
2.4.3 Beneficios de la Capacitación a las organizaciones	32
2.4.4 Identificación de requerimiento de Capacitación	33
2.4.5 Estructura de la propuesta del programa de Capacitación	34
2.5 Evaluación de desempeño: Concepto	35
2.5.1 Metodos de evaluación de desempeño	35
2.5.2 Evaluación de Desempeño Metodo de 360°	37
2.5.3 Objetivos de realizar una Evaluación 360°	37
2.5.4 Pasos de la Evaluación 360°	38



2.5.5 Ventajas y Desventajas de la Evaluación 360°	39
CAPITULO III Manual de Puestos y Funciones	40
3.1 Organigrama propuesto para "Novasteel"	40
3.2 Estructura del Manual	43
3.3 Manual de Puestos y Funciones	45
3.3.1 Gerente General	45
3.3.2 Gerente de Operaciones	46
3.3.3 Encargado de Producción / Planificación	47
3.3.4 Programador de stock y existencias	48
3.3.5 Oficial Múltiple	49
3.3.6 Operario Especializado	50
3.3.7 Encargado de Logística	51
3.3.8 Encargado de Compras	52
3.3.9 Encargado de Expedición	53
3.3.10 Empleado de Expedición	54
3.3.11 Gerente Comercial	55
3.3.12 Analista de Cuenta	56
3.3.13 Gerente de Administración y Finanzas	57
3.3.14 Auxiliar Contable	58
3.3.15 Encargado de Recursos Humanos	59
3.3.16 Auxiliar de personal de primera	60
CAPITULO IV Propuesta de Plan de Capacitación anual para el Area de Producción	61
4.1 Deteccion de necesidad de Capacitación	62
4.2 Diseño del plan de Capacitación	67
4.3 Implementación del plan de Capaciación	68
4.3.1 Implementación ISO 9001	68
4.3.2 Formación de Auditores Líderes de Sistemas de Gestión de Calidad, según certificación IRCA A17256	69
4.3.3 Prevención de riezos laborables	70
4.3.4 Organización y Direccion de Pymes	71
4.3.5 Administración por objetivos (A distancia)	72
4.3.6 Formacion de Mandos Medios	73
4.3.7 Elementos de Protección personal	74
4.3.8 Oratoria e Imagen personal	75
4.3.9 Introduccion al Mantenimiento Productivo Total	76
4.3.10 Herramientas para la comunicación Efectiva	77



4.3.11 El proceso de Planificar la Calidad	78
4.3.12 Logística: Seguridad, Orden y Limpieza, los mejores aliados	79
4.3.13 Administración del tiempo	80
4.3.14 Excel Avanzado	81
4.3.15 Introducción al Plástico	82
4.3.16 Introducción a la Metrología	83
4.3.17 Comercio Exterior y Marketing Internacional	84
4.3.18 Negociación	85
4.3.19 Coaching en Logística	86
4.3.20 Resolución de problemas Logísticos	87
4.3.21 Costos Logísticos	88
4.3.22 Gestionar almacenes productivamente	89
4.4 Controles e Indicadores del Plan Anual de Capacitación	90
4.4.1 Control de las Capacitaciones	90
4.4.2 Indicadores del Plan Anual de Capacitaciones	90
CAPITULO V Control de las Propuestas	93
5.1 Evaluación de desempeño	93
5.2 Propósitos de la evaluación de desempeño	93
5.3 Beneficios de la evaluación de desempeño	94
5.4 Métodos propuestos para evaluar	95
5.5 Implementación del Plan de Evaluación del desempeño	95
5.6 Mejoras que aportará la implementación del plan de evaluación de desempeño en la organización y el personal	96
5.7 Instrumentos a utilizar en la Evaluación de Desempeño	97
5.8 Decisiones a partir de la Evaluación de Desempeño	99
CONCLUSIONES GENERALES	100
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	104



DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo incondicional, su amor y su esfuerzo para lograr formarnos como personas, transmitiéndonos todos sus valores para que en un futuro podamos desempeñarnos como buenos profesionales.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a la Profesora Rossana Malaman por su ayuda y apoyo en estos meses, por estar siempre presente y por su dedicación en el seguimiento y orientación al realizar este trabajo.

A las empresas *Ortiz y Cía. S.A.* y *Novasteel* por abrirnos las puertas y brindarnos toda información necesaria para realizar este proyecto.



RESUMEN

El presente Proyecto de Grado consta de cinco capítulos, en el primero de ellos se presenta la historia de la organización, los productos que fabrica, se realiza el análisis estratégico, el entorno específico y su análisis FODA. También se efectúa un diagnóstico organizacional, la justificación del problema elegido y se plantean tanto los objetivos generales como específicos del proyecto de grado.

El segundo capítulo se refiere al marco referencial utilizado para la confección del proyecto de grado.

El tercer capítulo tiene como objetivo la propuesta del manual de puestos y funciones, en principio se propone el organigrama de *Novasteel*, se plantea la estructura del manual y luego se desarrolla el manual de puestos y funciones de cada puesto propuesto en el organigrama.

El cuarto capítulo se confecciona a partir de la detección de la necesidad de capacitación, realizando un diagnóstico de la situación actual, siguiendo con la presentación del diseño del plan de capacitación y por último la formulación del plan de capacitación anual para el área de Operaciones de *Novasteel*.

En el quinto capítulo es la realización de una propuesta de control basada en la evaluación de desempeño. Se exponen los propósitos y beneficios de la misma, el método propuesto para evaluar y el plan de implementación. Además de presentar las mejoras que aportará la implementación del plan de evaluación de desempeño para la empresa y el personal.

Al final del proyecto de grado se exponen algunas conclusiones generales conjuntamente con la bibliografía utilizada y presentando los anexos utilizados en el proyecto.



Capítulo I

Presentación y situación actual de la empresa “*Novasteel*”

1.1 Historia de la empresa

La organización en la cual se realizará este proyecto es “*Novasteel*” fábrica de cabos de escobas y de cabos de palas. Para comenzar con el proyecto, se debe hacer referencia sobre la organización que aportó los capitales iniciales de la misma, ésta es Ortiz & Cía. fábrica de caños. La misma es una Empresa cordobesa con más de 40 años de trayectoria consolidada en la fabricación y comercialización de tubos de acero con costura para usos generales y especiales destinados al mercado nacional e internacional.

Ubicada en la Ciudad de Córdoba, Argentina, inició sus actividades el 14 de Julio de 1958 y desde sus comienzos no ha abandonado su perfil de crecimiento afianzando su posición en el mercado nacional.

La Organización se ha ido transformando de acuerdo a los nuevos paradigmas impuestos por el mercado, ampliando su gama de productos y extendiendo, a la vez, su red de comercialización en todo el país.

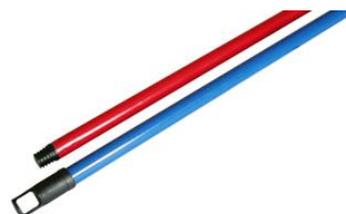
Su filosofía de crecimiento hacia el futuro se basa en la integración de procesos con valor agregado para sus clientes, buscando garantizar que los productos suministrados se ajusten a las especificaciones contractuales así como también satisfacer los requerimientos de sus clientes en cuanto a una calidad consistente y una entrega oportuna.

En el año 2012 gracias a una gran inversión de Ortiz y Cía. S. A. con capitales propios de la empresa se dio inicio a “*Novasteel*”, fábrica de cabos de escobas, la misma desde entonces está posicionándose estratégicamente en el mercado con los mismos valores e ideales que Ortiz y Cía.

Novasteel es una organización de tipo metalúrgica, está ubicada en la zona noroeste de Córdoba Capital, la zona de influencia de la organización todavía no está definida ya que recién está insertándose en el mercado nacional.

1.2 Productos fabricados

En la actualidad *Novasteel* comercializa cabos para escobas al por mayor y desde el año 2013 comenzó a realizar cabos de palas. Los procesos productivos se realizan teniendo en cuenta pedidos específicos de los clientes, la variación de cada pedido se basa en el color del cabo, si es liso o estriado, pueden variar los capuchones (de negro a colores fluorescentes) y pueden incluir la etiqueta del cliente que los compra. El mínimo de compra es por 32.400 unidades divididas en lotes de 3.200 Unidades, los pedidos tienen este mínimo para lograr maximizar la capacidad productiva de la maquinaria disponible comprada en el año 2012.





1.3 Descripción actual de la empresa

La organización cuenta con ocho personas distribuidas en dos turnos que realizan las actividades diarias de la misma, encontramos al Gerente General, encargado de producción, operarios encargados de la maquinaria, del ensamblado, paletizado e inyectado y personal encargado de carga, movimiento y descarga de material.

Las tareas de Recursos Humanos, compras, ventas y logística son realizadas por gestión tercerizadas del grupo Ortiz & Cía. temporalmente mientras *Novasteel* formaliza sus propias áreas a tales efectos.

1.3.1 Clasificación de la Organización

Novasteel, como anteriormente se mencionó es una inversión por parte del Grupo Ortiz y Cía., de capitales de origen nacional. El fin principal de la firma es obtener ganancias mediante la comercialización de cabos de escobas y palas, satisfaciendo las necesidades y especificaciones de cada cliente.

El alcance geográfico es actualmente en la provincia de Córdoba, siendo la única organización en su rubro, se proyecta como objetivo posicionarse en el mercado nacional y avanzar en la comercialización a países limítrofes.

1.3.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Novasteel al estar iniciándose no ha desarrollado una cultura propia, tiene los principios de cultura transmitidos por la organización matriz Ortiz & Cía. Entre sus características, no cuenta con un líder que pueda transmitir todo lo necesario para fortalecer la cultura. Como anteriormente se expresó las áreas están conformándose lo que no permite la visualización de un liderazgo claro.



1.4 Análisis Estratégico Organizacional

La organización cuenta con valores y objetivos transmitidos por Ortiz & Cía., los mismos se trata de que sean adaptados a esta nueva empresa.

La **Misión** de *Novasteel* es trascender en el mercado aportando productos y soluciones de excelencia a los clientes, mediante un equipo de trabajo comprometido.

La **Visión** es ser líder en el mercado nacional en la comercialización de cabos de escobas y de palas.

El **Objetivo** principal de *Novasteel* es aumentar la rentabilidad a través de la óptima utilización de todos los recursos.

1.4.1 Comunicación:

La comunicación organizacional es la herramienta por la cual circula información dentro de la organización, se pueden encontrar cuatro tipos de comunicaciones dentro de las organizaciones: La horizontal o lateral, la ascendente, la descendente y la diagonal.

En el caso de *Novasteel* se encuentra muy marcada la comunicación descendente ya que a partir de órdenes del encargado se realizan las tareas, se pactan los tiempos de realización, etc. la comunicación informal es de manera horizontal ya que debido a esta comunicación se efectúan la mayor parte de las tareas, los empleados no se dan órdenes sino que comparten la información que poseen para efectuar sus tareas de manera efectiva. Si bien hay un trabajo entre personas no hay trabajo en equipo ya que en caso de fallas o problemas nadie se hace cargo de los mismos, esto es debido a la falta de definición de las obligaciones y tareas de cada puesto. Es difícil ver comunicación ascendente dentro de *Novasteel*, solamente cuando el encargado solicita un feedback de los progresos o cuando se genera algún problema en la línea productiva, se observa la misma.



1.4.2 Ambiente Organizacional

Toda organización se encuentra inserta en un ambiente del cual recibe influencias y también influye en el mismo. El ambiente específico de la organización influencia directamente a la misma, a continuación se realizará un análisis del entorno específico:

Ambiente específico

- Proveedores:

Los proveedores son quienes suministran a la industria lo que necesita para producir el bien o servicio. En esta industria hay un alto poder del proveedor de la principal materia prima (el acero) ya que el mismo es de carácter monopólico, se puede decir que es una industria manejada por el proveedor ya que se tiene un alto grado de dependencia con el mismo. En el caso de los proveedores del polipropileno para la fabricación de los capuchones y las roscas y con los distribuidores de los colorantes utilizados para los recubrimientos de los cabos hay más variedad de proveedores en el mercado lo que genera menor grado de dependencia y mayor grado de negociación con los mismos.

- Clientes

Los compradores son los clientes inmediatos en esta industria. Los clientes de *Novasteel* compran según sus necesidades y *Novasteel* fabrica cabos según pedidos específicos de los mismos. Si bien es un mercado donde recién la organización se está insertando está acrecentándose la cantidad de pedidos ya que a comparación de los competidores, *Novasteel* se encuentra en el país lo que le facilita la logística y la entrega en tiempos prudenciales lo que le genera una ventaja competitiva.



- **Competidores**

Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. En el caso de *Novasteel* se observa que los principales competidores del mercado llegan del exterior a partir de las exportaciones.

- **Productos sustitutos**

Los productos sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de esta industria pero mediante un proceso diferente. Los sustitutos existentes a los cabos de escobas son los palos de madera utilizados con el mismo fin. Estos palos tienden a ser más resistentes pero su precio es más elevado.

1.4.3 Análisis de los recursos organizacionales

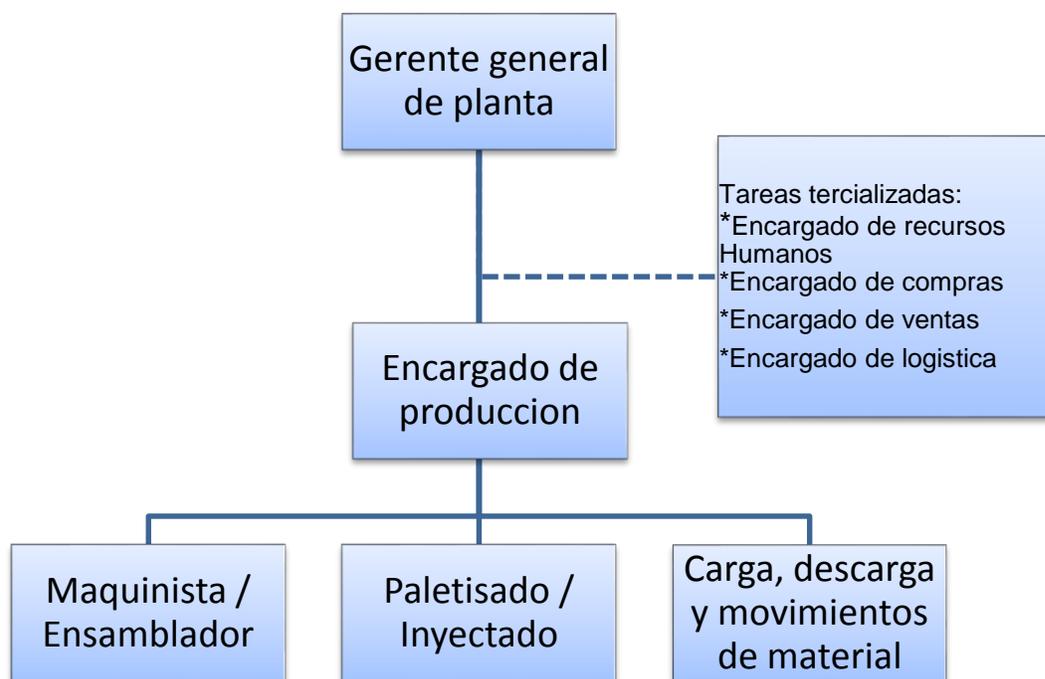
La organización se encuentra definida en tres niveles, el superior formado por el Gerente General de planta, en el nivel intermedio el Encargado de Producción y el nivel inferior formado por dos maquinistas y ensambladores, dos encargados de paletizado e inyectado y dos personas encargadas de la carga, descarga y movimientos de material. Aparte de este personal las tareas de Recursos Humanos, Compras, Ventas y Logística son realizadas por empleados provenientes de Ortiz & Cía., siendo esto una gestión terciarizada.

Esta estructura se encuentra adaptada a una del tipo mecanicista ya que hay un rígido control por parte del encargado, además la comunicación es descendente. En el área operativa la comunicación informal es horizontal debido a que el encargado comunica y los empleados se dividen las tareas y obligaciones, como se mencionó anteriormente hay tareas y obligaciones que quedan sin realizarse debido a la falta de información y a la falta de formalidad de cada puesto. Las decisiones



son tomadas por el encargado general de la planta con consultas al encargado de producción, los mandos inferiores no toman ninguna participación en la toma de decisiones.

Se expone a continuación el organigrama confeccionado a partir de la recaudación de información, ya que la empresa no cuenta con uno propio:





1.4.4 Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para evaluar la situación estratégica de la organización tanto internamente, analizando Debilidades y Fortalezas, como externamente, analizando Amenazas y Oportunidades. A continuación se expone el análisis realizado sobre *Novasteel*:

Fortalezas:

- Calidad de los productos.
- Tecnología de los productos y la producción.
- Atención personalizada con el cliente.
- Abarca un mercado nacional que le da prestigio a la organización.
- Gran economía de escala
- Ser el único proveedor de cabos de escoba y de palas a nivel nacional.

Oportunidades:

- Ingreso al mercado de proveedor nuevo de acero.
- La tendencia cultural de consumo de materiales reciclables y ecológicos fomentará al mayor consumo de acero, siendo este una materia prima ecológica.
- Posibilidad de adquisición de nuevas tecnologías.
- Fomentación del gobierno a los mercados nacionales lo que genere mayor consumo de los productos de *Novasteel* en lugar de los importados.



Debilidades:

- Posee un proveedor monopólico.
- Cultura organizacional débil, no arraiga valores.
- Falta de comunicación ascendente.
- Estructura jerárquica y verticalista, sin flexibilidad.
- Falta de trabajo en equipo.
- Poca trayectoria.
- Recursos Humanos capacitados en conocimientos básicos, falta especialización.
- Falta de formalización en la estructura, puestos y funciones.

Amenazas:

- El escenario económico es incierto lo que genera estancamiento en el consumo de productos en el área mayorista de este tipo de productos.
- Ingreso en el mercado de algún tipo de competencia del mismo rubro.

1.5 Diagnóstico Estratégico

Se pudo observar, en las visitas realizadas a la empresa, que la organización tiene un óptimo funcionamiento en términos generales, ya que todos los empleados cuentan con conocimientos básicos de todas las tareas, aunque a su vez no están claras las funciones que tiene cada uno.

Existen acuerdos informales entre los empleados sobre las tareas a realizar y esto ha generado conflictos aislados ya que han quedado obligaciones sin cumplir y sin responsables a cargo, como lo expresó un operario.

La formalización de los puestos y funciones llevará a que las obligaciones del personal estén definidas no dando espacio a



interpretaciones particulares y también proporcionará conocimiento de las necesidades de cada puesto.

Por otro lado, en nuestras visitas también se realizó una búsqueda, recapitulación y análisis de la información sobre el concepto de capacitación instalado en *Novasteel*, dando un resultado, a nuestro parecer, muy bajo: *Novasteel* no tiene formalizado ningún tipo de plan de capacitación, cuando la empresa inició sus actividades adquirió personal que fue aprendiendo a partir de la experiencia cómo utilizar las máquinas y formar los procesos, cuando un nuevo empleado ingresa no existe inducción alguna. Se trata de una capacitación in situ de carácter informal, que hace el encargado de producción o algún empleado con más experiencia que marque los errores en el transcurso de la jornada laboral.

El empleado mientras inicia su labor en la empresa se va enterando de las normativas, funcionamiento y objetivos de *Novasteel* como empresa, su mercado, entre otras cosas. El empleado ingresante puede dar con estas informaciones en los espacios de comedor o descansos, o bien a la salida de su trabajo con sus compañeros. *Novasteel* como empresa da lugar a rumores, y una suerte de “teléfono descompuesto” dejando lugar a confusiones y subjetivación de la información.

Por otra parte, en lo que respecta al control y seguimiento de los empleados nos encontramos con que el gerente general y el encargado de producción tienen un control riguroso sobre los empleados en lo que respecta a la producción y cumplimiento de los objetivos, no se aprecia la productividad y eficiencia con la que se realizan los procesos sino que se evalúa el cumplimiento de los objetivos productivos.

1.6 Justificación del problema elegido

Este trabajo se realizará para que la firma cuente con una formalización de las tareas y puestos de trabajo para el aumento de la eficiencia en el proceso productivo, para cumplir sus tareas, sus plazos y



especificaciones. También esta temática es elegida para que los recursos humanos afectados por la formalización antes descripta perciban una situación de mejora en su ambiente laboral, reduciendo los conflictos a su mínima expresión por malos entendidos en las tareas asignadas.

La formalización de los puestos de trabajo no solo sirve para delinear las tareas a realizar sino también las obligaciones, la comunicación necesaria del puesto, el sueldo correspondiente al mismo, los procedimientos que lo anteceden y lo siguen y las aptitudes y actitudes necesarias para el buen desempeño, entre otros.

Entre los objetivos encontramos la propuesta de un plan de capacitación para garantizar en los trabajadores la constante oportunidad de ampliar y mejorar sus conocimientos que hacen referencia al proceso productivo y a sus tareas específicas. Gracias a la propuesta de un plan de capacitación la organización tendrá la posibilidad de ponerlo en práctica y así ser acreedor de sus beneficios. Cabe destacar entre ellos: reducción de riesgos y accidentes laborales, mayor productividad, satisfacción del trabajador en su aumento de conocimientos propios, entre otros.

Con objetivo de controlar la adaptación del personal y la mejora en la productividad a partir del Manual de Puestos y Funciones y el Plan anual de Capacitación propuestos, se lleva a cabo la proposición de evaluar el desempeño del personal, esto traerá beneficio tanto como a la empresa como al personal. Los beneficios que tendrá *Novasteel* es que podrá evaluar el potencial del personal con el que cuenta, identificar futuras necesidades de capacitación así como establecer empleados con posibilidad de desarrollo de carrera. También la Evaluación de Desempeño fortalecerá la relación con los empleados ya que estos podrán contar con un feedback de la empresa sobre su desempeño.



1.7 Objetivos del proyecto de Grado

1.7.1 Objetivos Generales

- Proponer un manual de puestos y funciones
- Proponer un plan de capacitación para el área de operaciones de *Novasteel*
- Proponer Evaluación de Desempeño del personal como forma de seguimiento y control del mismo

1.7.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la organización, sus puestos de trabajo actuales y sus procesos.
- Diseñar los puestos de trabajo, según las necesidades de la organización, de acuerdo al CCT.
- Describir cada uno de los puestos diseñados, para la posterior creación del manual de puestos y funciones.
- Identificar las necesidades de capacitación en el área producción.
- Planificar un programa de capacitación anual del área producción.
- Generar indicadores o evaluaciones para el posterior seguimiento del plan de capacitación.
- Plantear los propósitos y beneficios de la Evaluación de Desempeño
- Proponer el método de implementación de la Evaluación de Desempeño
- Exhibir las mejoras que aportará la implementación del plan de evaluación de desempeño en la organización y el personal



Capítulo II

Marco referencial

2.1 Métodos de recolección de datos para el análisis y descripción de Puestos

Para realizar una correcta descripción y análisis de cargos, se utilizan diversos métodos de recolección de datos, se exponen en forma resumida los métodos utilizados para la descripción y análisis de cargos.

Método Observación Directa: el análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, por lo general va acompañada de una entrevista. Ventajas: Veracidad de los datos obtenidos, el no requerimiento de que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores, método ideal para aplicarlo en cargos sencillos. Desventajas: Costo elevado ya que lleva mucho tiempo, no permite obtener datos importantes, solo aplicable a cargos sencillos y repetitivos.

Método del Cuestionario: Para realizar el análisis, se solicita al personal que a través de un cuestionario registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Ventajas: Es el más económico de los métodos, es el que más personas abarca y se obtienen los datos con relativa rapidez. Desventajas: No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel ya que los ocupantes pueden tener dificultad de contestarlo, exige que se elabore y planee con cuidado.



Método de la Entrevista: Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Ventajas: Hay posibilidades de aclarar todas las dudas, es el método de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento, no tiene contradicciones. Desventajas: Puede generar confusión entre opiniones y hechos, se pierde demasiado tiempo y el costo es elevado.

Método Mixto: Todos los métodos poseen ventajas y desventajas, es por eso que este tipo de método permite utilizar dos o más métodos conjuntamente aprovechando las ventajas de cada uno.

El método que se decidió elegir fue el Método Mixto, en primera instancia se diseñara el cuestionario de manera completa y precisa, no dejando lugar a malas interpretaciones, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible del personal.

Por otra parte si se presentara alguna duda con respecto al cuestionario respondido, se procederá a realizar una entrevista con esa persona, con el fin de aclarar dudas y así recolectar información más completa.

2.2 Descripción del cuestionario:

El cuestionario que se utilizará para recabar la información cuenta con preguntas sencillas y fáciles de responder, casi todas se contestarán a través de una marcación de opciones lo que hará que el cuestionario no insuma demasiado tiempo y sea práctico.

En la primera parte del cuestionario se busca obtener información por parte del empleado del puesto de trabajo que ocupa en la organización, nombre de su puesto, supervisor, personal a cargo, actividades que desarrolla, objetivo del puesto, responsabilidades que tiene el puesto, conocimientos necesarios entre otros.



En la segunda parte se realizaron preguntas sobre el ambiente de trabajo, máquinas y herramientas utilizadas por el personal, la protección necesaria para el correcto desempeño y se consultó sobre los puestos con los que se relaciona directamente.

Se cierra el cuestionario solicitándole a los encuestados datos generales como el sexo, edad, horario de trabajo, antigüedad en la organización y nivel académico.



NOVASTEEL		
CUESTIONARIO - PUESTOS DE TRABAJO		
NOMBRE DEL PUESTO:		
AREA A LA QUE PERTENECE (Marque con una cruz)		
AREA DE ADMINISTRACION		
AREA COMERCIAL		
AREA OPERACIONES		
NOMBRE DEL SUPERVISOR DIRECTO		
PERSONAL A CARGO		
CUAL ES EL OBJETIVO DEL PUESTO		
TAREAS QUE REALIZA:		
CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL PUESTO (Marque con una cruz)		
CONOCIMIENTOS TECNICOS		
CONOCIMIENTOS INFORMATICOS		
CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES		
ESFUERZO MENTAL REQUERIDO DEL PUESTO (Marque con una cruz)		
INTENSO		
MODERADO		
MINIMO		
NINGUN ESFUERZO		
ESFUERZO FISICO REQUERIDO DEL PUESTO (Marque con una cruz)		
INTENSO		
MODERADO		
MINIMO		
NINGUN ESFUERZO		
CREE NECESARIO TENER EXPERIENCIA PARA REALIZAR LA TAREA		
ES INNECESARIO		
ES IMPORTANTE		
ES IMPRESINDIBLE		
RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA EMPRESA		
RESPONSABILIDAD	PRIMARIA	SECUNDARIA
Operación de equipo y/o herramientas		
Uso de materiales		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en la confidencialidad de la info.		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Responsabilidad en relaciones publicas		
Mantenimiento(limpieza, arreglos diversos)		
Manejo de dinero o documentos importantes		



APTITUDES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO Y GRADO DE IMPORTANCIA				
CARACTERISTICA	NO NECESARIA	POCO IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	
Agudeza visual				
Agudeza auditiva				
Agudeza gustativa				
Rapidez de decisión				
Habilidad expresiva				
Creatividad				
Atención				
Matemática				
Conocimientos informáticos				
Redacción				
Nivel Académico				
Trabajo de equipo				
Liderazgo				
Sociabilidad				
Comunicación con personas				
Orden y organización				
Coordinación de actividades				
Capacidad de decisión				
Salud				
AMBIENTALES		SI	NO	A VECES
EL TRABAJO SE REALIZA EN AMBIENTES CON ALTOS NIVELES DE RUIDO				
SE UTILIZAN HERRAMIENTAS QUE PRODUCEN ALTOS NIVELES DE RUIDO				
LA ILUMINACION DEL LUGAR ES FAVORABLE				
EL LUGAR DE TRABAJO SE ENCUENTRA LIMPIO				
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS				
UTILIZA COMPUTADORAS E IMPRESORA				
UTILIZA PUENTE GRUA PARA MOVIMIENTO DE MATERIAL				
UTILIZA ALGUNA MAQUINARIA DE TIPO OPERATIVO				
CONDUCE VEHICULO MONTA CARGA				
PROTECCION PERSONAL				
CALZADO ESPECIAL				
GUANTES PROTECTORES				
PROTECCION AUDITIVA				
CASCO				
TIENE COMUNICACIÓN CON OTRAS AREAS				
CON QUE AREAS				
DATOS GENERALES NECESARIOS				
SEXO				
EDAD				
HORARIOS DE TRABAJO				
ANTIGÜEDAD				
NIVEL ACADEMICO				



2.3 Sindicato de la Organización

El sindicato interviniente en *Novasteel* es el de la U.O.M. (Sindicato de Unión Obrera Metalúrgica) en el cual se encuadran casi todos los empleados, menos el personal excluido según el artículo 5 del convenio: Gerentes, Subgerentes, Jefes, Subjefes, Apoderados, Secretarios de la Dirección, Capataces en general y aquel personal que resulta excluido en razón de disposiciones legales obligatorias que así lo dispongan, por lo tanto se les dará el nombre según el uso y costumbre de las organizaciones actuales.

El convenio colectivo de trabajo desarrollado es el de la U.O.M. convenio 260/75 del cual se tendrán en cuenta las diferentes categorías y funciones relacionadas con la organización para la descripción de puestos para el manual propuesto. A continuación se exponen los principales cargos a tener en cuenta:

OFICIAL MULTIPLE: Es el oficial que realiza las tareas de más de uno de los oficios tradicionales. Para revisar en esta categoría debe satisfacer los requerimientos teóricos y prácticos que a continuación se detallan:

Conocimientos técnicos: Conocer y aplicar las operaciones aritméticas y geométricas requeridas para el desarrollo normal y eficiente de sus tareas, conocer prácticamente los materiales a utilizar en los trabajos de su especialidad o especialidades que domine (acero, bronce, aluminio, fundición, maleable, etc.); asimismo dar las indicaciones de fabricación y tratamiento térmico de los mismos. Tener conocimientos básicos de dibujos mecánicos, interpretando planos, especificaciones, tolerancias, todo ello si la tarea lo requiere. **Conocimientos teórico-prácticos:** Debe ser capaz de trabajar independientemente ejecutando con precisión, rapidez y calidad exigible a su categoría sobre la base de planos de conjunto o detalle, croquis o bien especificaciones verbales o escritas. Debe ejecutar las tareas de más de un oficio aunque en la práctica no las ejerza simultáneamente, pero en caso de serie requeridas debe cumplirlas y aplicarlas con la misma precisión que las de su oficio específico. Usar correctamente los



elementos de medición y trabajar con tolerancias especificadas. Conocer el uso de las máquinas de sus especialidades y las herramientas que utilice.

Esta categoría es optativa para los trabajadores con excepción de aquellos oficiales que por razones de habitualidad, vienen realizando más de un oficio, los que quedarán automáticamente incorporados a esta categoría

OPERARIO ESPECIALIZADO: Quedan comprendidos en esta categoría los trabajadores que realicen exclusivamente las tareas que se determinan en las distintas ramas para este categoría cuya realización no requiera la universalidad de conocimientos que demanda un oficio, y es realizada correctamente, en producción y calidad

ANALISTA DE CUENTA: (de clientes y/o proveedores): Es aquel empleado/a que verifica el cumplimiento de las condiciones generales y particulares pactadas en las operaciones de compra o venta (pago, financiación, descuentos, recargos, penalidades por incumplimiento, etc.), controla la corrección de los documentos y comprobantes emitidos en relación con dichas operaciones y la fidelidad de su registro contable realizando los ajustes pertinentes; determina composición y antigüedad de los saldos de las cuentas y concilia los mismos con los correspondientes clientes y/o proveedores. Además se ocupa del reclamo y seguimiento de los saldos que resultaren deudores hasta conseguir su cancelación y de liberar los saldos que resultaren acreedores para su devolución o utilización en operaciones futuras. Deberá asimismo llevar las anotaciones extracontables que correspondan a efectos de suministrar a sus superiores la información que pudiera ser requerida en relación con el desenvolvimiento de dichas cuentas y también mantendrá los contactos directos o epistolares necesarios para el logro de los fines anteriormente expuestos.



AUXILIAR CONTABLE: Es aquel empleado/a que ejecuta los asientos contables de la empresa y efectúa los análisis y conciliaciones de las cuentas modificadas o no, tales como los de gastos generales, gastos de venta, costos de fabricación, etc.

AUXILIAR DE PERSONAL DE PRIMERA: Es el empleado/a responsable, en una planta industrial, de procesar toda la información necesaria para la confección del legajo personal y la liquidación de los sueldos y jornales. Es además responsable de controlar el ausentismo y el incumplimiento de horarios e impuntualidades.

Debe además cumplir el proceso de inducción a personal nuevo, instruyéndolo sobre normas, modalidades o reglamento. Debe además procesar la información sobre horas inactivas para determinar costo real en la finalización del producto.

PROGRAMADOR DE STOCK Y EXISTENCIAS: Es aquel empleado/a responsable de la provisión de materiales para la fabricación. Para ello deberá mantener un control de stock permanente. Empleando su criterio y conocimiento debe proponer sucedáneos o alternativas si así lo considera, a fin de no aumentar el stock. Es responsable de mantener dicho stock dentro de los niveles máximos y/o mínimos óptimos. En caso necesario emitirá las correspondientes órdenes de compra e informará al sector de programación sobre las fechas de entrega, con el fin de controlar su cumplimiento.

EMPLEADO DE EXPEDICION: Es aquel empleado/a que colabora con el Despachante externo, pudiendo confeccionar remitos, cartas de porte, envío de listas de mercaderías, cartas de información para retirar pedidos y se encarga del archivo de toda la papelería inherente al sector.



2.4 Concepto y objetivos de la capacitación

La capacitación según algunos autores es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los puestos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben a capacitación como un medio para lograr un desempeño adecuado en el puesto, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y capacitación: la capacitación significa la preparación de la persona para el puesto, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

La capacitación es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible

2.4.1 Funciones de la capacitación

La capacitación cumple cuatro funciones principales:

a) Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuyendo información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.



b) Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

c) Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores y de los promotores) o técnicas de ventas.

d) Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.4.2 Técnicas de capacitación

La capacitación a los empleados se puede brindar de diferentes maneras, podemos ver a continuación algunas de ellas:

Capacitación en el puesto: En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:



- a) Instrucción directa en el puesto: En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.
- b) Rotación de puesto: En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.

Las principales ventajas de la capacitación en el puesto es que es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Juego de roles: Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.

Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.



Aprendizaje programado: Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.

Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Simulaciones: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las máquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligrosos capacitar a los empleados directamente en el puesto.



2.4.3 Beneficios de la capacitación a las organizaciones

La capacitación beneficia a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza laboral
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes – subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo
- Elimina los costos por recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto



2.4.4 Identificación de requerimientos de capacitación

Para determinar el plan de capacitación se debe realizar un diagnóstico de Necesidades de Capacitación, este es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa o institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Es un proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo

Para el diagnóstico de necesidad de capacitación se cuenta con los siguientes pasos:

- Análisis de las debilidades de cada área frente a proyectos actuales y futuros
- Identificación de las necesidades de cada área
- Identificación de las necesidades individuales
- Consolidación de las necesidades de capacitación por áreas
- Consolidación de las necesidades de capacitación de la empresa.



2.4.5 Estructura de la propuesta del programa de capacitación

El programa de capacitación exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Elección de métodos de capacitación y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - a. Número de personas
 - b. Disponibilidad de tiempo
 - c. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - d. Características personales de comportamiento
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

La planeación de la capacitación es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de capacitación. En general, los recursos puestos a disposición de la capacitación están relacionados con la problemática diagnosticada.



2.5 Evaluación de desempeño: Concepto

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular, o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un medio permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o puesto que ocupa, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el puesto, entre otros.

2.5.1 Métodos de evaluación de desempeño

Método de Escala Gráfica:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de previamente seleccionados y graduados.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, que dimensionan el desempeño, que van desde los más insatisfactorios hasta muy satisfactorio.
- Utiliza un formulario de doble entrada, las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, las verticales los grados de variación de tales factores.

Método de elección forzada

Evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.

- A) Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta a su desempeño.
- B) Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, el evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.



Método de investigación de campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Pasos:

- Evaluación inicial: El desempeño de cada subordinado se evalúa inicialmente de acuerdo a 3 aspectos: desempeño más satisfactorio, satisfactorio, menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: Ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: Se elabora un plan de acción, que puede implicar: entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo.
- Seguimiento: Se verifica el desempeño de cada funcionario.

Método comparación por pares

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. Compara a los que están evaluados en el mismo grupo. Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. La base de la comparación es el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación.



2.5.2 Evaluación de desempeño Método de 360°

Es una herramienta de evaluación de desempeño sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, el mismo (autoevaluación). Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más precisa posible, al obtener aportes desde distintos ángulos, opiniones de diferentes personas.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Los principales usos que se le asignan son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

2.5.3 Objetivos de realizar evaluación 360°

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. Su puesta en práctica implica un gran compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, implicando confianza y confidencialidad.



2.5.4 Pasos de la evaluación 360°

1. Definir las competencias cardinales (generales) como específicas críticas de la organización y/o del puesto.
2. Diseñar la herramienta de soporte del proceso, o sea el cuestionario o formulario de evaluación de 360°
3. Realizar la elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
4. Lanzar el proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores
5. Relevar y procesar los datos de las diferentes evaluaciones (Consultor externo).
6. Comunicar a los interesados los resultados de la evaluación de 360° mediante la presentación de un informe único.
7. La organización solo recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias evaluadas.
8. Seguimiento con los evaluados de proceso desde el área RR.HH.
9. Continuidad del proceso.



2.5.6 Ventajas y Desventajas de la Evaluación 360°

Ventajas:

- El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno.
- La definición de planes de capacitación y desarrollo
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño.
- Proporciona retroalimentación de varias fuentes/perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño: Liderazgo, Comunicación.
- Provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.



Capítulo III

Manual de puestos y funciones

3.1 Organigrama propuesto para *Novasteel*

Como se vio en el Prediagnóstico organizacional los puestos de *Novasteel* no se encuentran delineados como corresponde. Al proponer un Manual de Puestos y Funciones se genera la necesidad de formalizar la estructura de la Empresa, lo que lleva a la creación de un nuevo organigrama en donde se encuentren todos los puestos que más adelante se detallarán.

El Manual será confeccionado adecuado al Convenio Colectivo de Trabajo de la UOM siguiendo los lineamientos del mismo y con mejoras propuestas para que los puestos cumplan los objetivos con un plus de eficacia y eficiencia organizacional, según la necesidad de la organización.

En el capítulo uno se puede ver un organigrama el cual es meramente descendente y donde todas las actividades no productivas son tercerizadas, esta es una de las causas que genera la necesidad de realizar el análisis y la descripción de puestos. La organización tiene en vista a futuro que las tareas se realicen desde *Novasteel* con empleados propios de la firma, premisa a favor para nuestra propuesta de un nuevo organigrama formalizado mediante un manual de puestos y funciones.

Otra de las causas para realizar el análisis y la descripción de puestos, es que al diagnosticar los puestos ya existentes en la organización, los mismos se caracterizan de manera confusa, no demarcados y generadores de conflictos entre los empleados de la organización según dichos del gerente general. También es imperioso crear los nuevos puestos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa entre los cuales se pueden encontrar a un Encargado Comercial, de Compras, de Recursos Humanos, de Finanzas y de Logística y Expedición, entre otros.



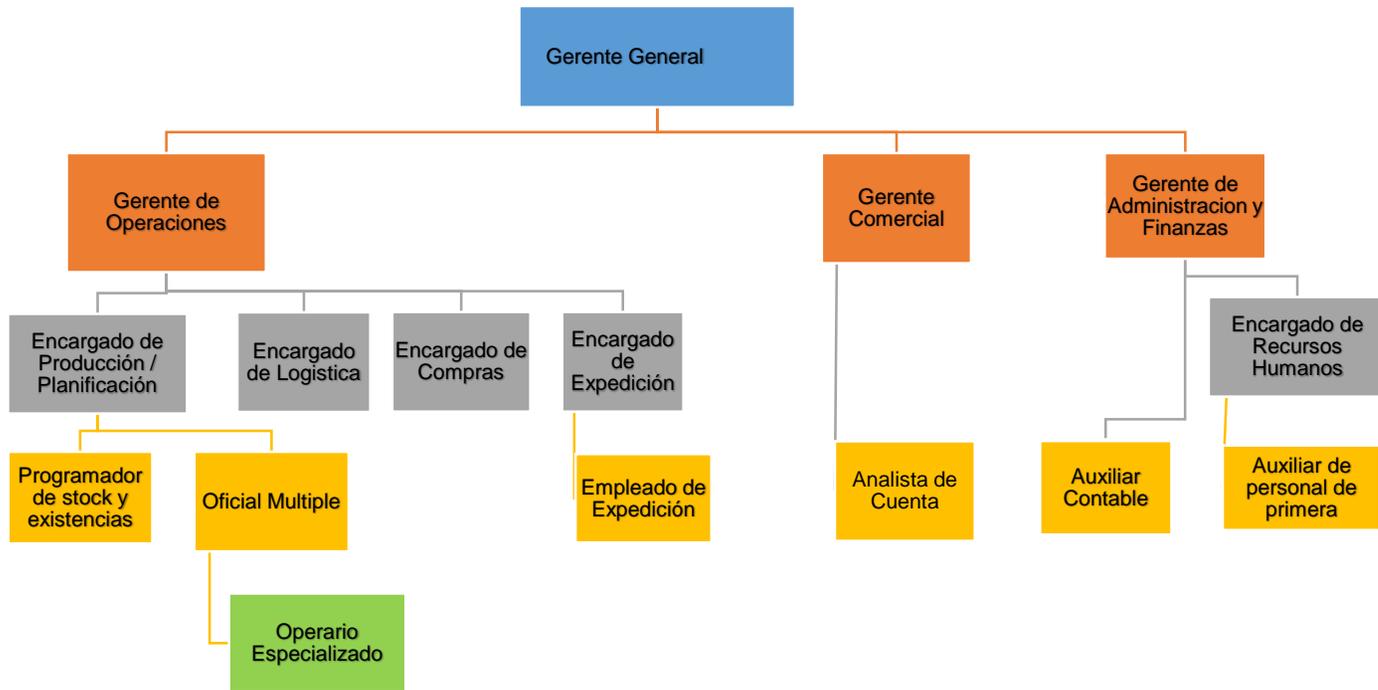
Con esta nueva estructura la organización va a contar con un organigrama sin tercerizaciones, formal y completo, con un adecuado lineamiento con el Convenio Colectivo de Trabajo.

Siguiendo el Convenio Colectivo de Trabajo N°260/75 se encuentran los puestos jerárquicos de nivel auxiliar o de apoyo y los de niveles operativos, los puestos serán nombrados según el mismo convenio. En el caso de los puestos de niveles jerárquicos directivos y/o coordinadores quedan excluidos del convenio colectivo de trabajo según el artículo 5 del mismo, por lo tanto se les dará el nombre según el uso y costumbre de las organizaciones actuales.

Como ventaja de la formalización de los puestos se van a encontrar las tareas y obligaciones confeccionadas en su totalidad y de esta manera todos los trabajadores tendrán las herramientas para saber que funciones les corresponden, cuáles son sus responsabilidades, sus superiores, sus subordinados, de quien deben respetar órdenes y sobre todo cuales son los objetivos laborales de su puesto, lo que ocasionará que dejen de existir conflictos entre el personal por falta de conocimiento de las tareas.

El manual no solo determina la responsabilidad de cada puesto sino también su relación con los otros puestos de la organización.

Diciendo esto, el Manual de Puestos y Funciones que se propone luego de presentar el organigrama, le otorgará a la organización el conocimiento de faltas de capacitaciones de los empleados en sus puestos, siendo éste la fuente primordial para las necesidades de capacitación de los empleados, y posteriormente la propuesta del programa de capacitación para los empleados presentado en el capítulo siguiente.





3.2 Estructura del Manual

A partir del organigrama propuesto se va a proceder a la confección del Manual de Puestos y Funciones. El mismo se confeccionará a partir de los siguientes apartados:

- Nombre del puesto: Se especifica el nombre del puesto
- Área a la que pertenece el puesto: Descripción de la ubicación del puesto dentro del organigrama
- Persona a la que reporta: Puesto del superior inmediato del puesto.
- Personal a cargo: Subordinados a cargos del puesto
- Carga horaria diaria: Horas diarias que debe trabajar este puesto de trabajo según Convenio Colectivo de Trabajo.
- Objetivo principal del puesto: Principal objetivo del puesto de trabajo.
- Funciones y responsabilidades del puesto: Se describen todas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, que son necesarias para el correcto desempeño del puesto.
- Puestos con los que se relaciona directamente en la organización: Se detallan todos los puestos con los cuales se relacionará el puesto.
- Conocimientos necesarios para ocupar el puesto: En este apartado se dispondrán los conocimientos necesarios según el puesto de trabajo.
- Esfuerzo físico y mental: Es el esfuerzo que se requiere para realizar el trabajo, puede ser MENTAL que es el grado de atención que requiere el puesto, tanto en intensidad como en duración, para el desempeño de la labor con cuidado y esmero. Puede ser intenso, moderado, mínimo o ningún esfuerzo mental. En el caso del esfuerzo FISICO es la intensidad muscular, cantidad de fortaleza o resistencia requerida y la posición durante el trabajo, puede estar de pie o caminando, sentado o caminando largas distancias, este tipo de esfuerzo puede ser intenso, moderado, mínimo o ninguna exigencia específica.



- Entorno de trabajo: Es el lugar donde se desarrolla el trabajo, si es limpio, caluroso, ventilado, cerrado, iluminado, etc. También son los riesgos que puedan darse debido al ambiente de trabajo, esto serían los accidentes o enfermedades que se pueden derivar de la realización del trabajo. En este apartado se detallarán también las herramientas, maquinarias, protección a utilizar por el puesto. En un todo de acuerdo a la Ley de Higiene y Seguridad N° 19.587
- Otras características: Son todos los datos no mencionados en los anteriores puntos, dentro de los cuales la organización puede especificar datos necesarios para el puesto según su criterio. Se incluyen la educación / formación del puesto y experiencia necesaria, también podemos encontrar habilidades / competencias solicitadas por la institución o específicas del puesto.



3.3 Manual de puestos y funciones

3.3.1 Gerente General		
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente General	
AREA:	Gerencia	
REPORTA A:	-	
PUESTOS A CARGO:	Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y Gerente de Administración y Finanzas	
DURACION DE LA JORNADA	Full time	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las áreas logrando los objetivos organizacionales propuestos.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Definir y controlar los objetivos anuales de las diferentes áreas en conjunto con sus responsables.		
Análisis de factibilidad y ejecución de proyectos de inversión de las distintas áreas.		
Evaluación de costos operativos de la empresa.		
Evaluación y estudio del control interno global de la empresa.		
Tomar decisiones de alta complejidad y de estrategia referidas a la organización.		
Mantenerse actualizado en las nuevas tecnologías y procedimientos que conciernen a la empresa.		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y Gerente de Administración y Finanzas		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos técnicos y legales		
Conocimientos informáticos		
Conocimientos contables y administrativos.		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Mínimo	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad		X
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva		X
Utiliza casco para protección		X
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Universitario: Contador público/ Lic. En administración de empresas/ Ingeniero		
Experiencia solicitada		
Mínima experiencia de 2 a 3 años en gerencia general o de área.		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Organización, planificación, comunicación, orientación a resultados, liderazgo, proactividad, responsabilidad, compromiso, capacidad de gestión, autogestión.		



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – NOVASTEEL S.A.

3.3.2 Gerente de Operaciones		
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Operaciones	
AREA:	Producción	
REPORTA A:	Gerente General	
PUESTOS A CARGO:	Encargado de Producción / Planificación, Encargado de Compras, Encargado de Logística y Encargado de Expedición	
DURACION DE LA JORNADA	Full Time	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Gestionar, coordinar y garantizar el funcionamiento operativo de los procesos y las personas del área operaciones de Novasteel		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Garantizar el cumplimiento de los objetivos productivos		
Asegurar la gestión del stock del almacén		
Garantizar que se sincronicen todos los recursos del proceso productivo		
Garantizar la disponibilidad de los medios productivos y no productivos (máquinas, infraestructura, servicios)		
Coordinar y desarrollar profesionalmente al Equipo de Colaboradores a cargo.		
Analizar y Eficientizar la estructura del área.		
Definir los Objetivos Generales de Operaciones		
Definir las políticas y estrategias de mantenimiento y garantizar que se cumplan		
Garantizar la calidad de los productos y procesos		
Asegurar que los procesos a cargo se realicen alineados con las Normas ISO vigentes		
Gestionar que se cumplan las políticas de Seguridad e Higiene Industrial establecidas		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente General, Encargado de Producción / Planificación, Encargado de Compras, Encargado de Logística y Encargado de Expedición		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos Industriales		
Conocimientos de la ley de Seguridad e Higiene N°19.587		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Intenso	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos	X	
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos	X	
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga	X	
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores	X	
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Universitaria: Ingeniero Industrial / Mecánico / Eléctrico		
Experiencia solicitada		
Experiencia mínima de 2 a 3 años en puestos de gerencia		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, Respetuoso, Autonomía, Liderazgo, Comunicación, Orientación al resultado y Proactivo.		



3.3.3 Encargado de Producción / Planificación		
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Producción / Planificación	
AREA:	Producción	
REPORTA A:	Gerente de Operaciones	
PUESTOS A CARGO:	Programador de stock y existencia y Oficial Múltiple	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Garantizar el cumplimiento del programa anual de producción		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Planificar la producción de los productos.		
Analizar necesidades de materia prima y generar órdenes de compras de los mismos.		
Chequear viabilidad de fabricación		
Analizar estructuras de grupo de trabajo para los diferentes procesos de fabricación		
Armar cronograma de turnos de trabajo		
Supervisar y detectar necesidad de elementos de seguridad		
Controlar las órdenes de fabricación a partir de los pedidos		
Supervisar al personal de producción		
Informar a expedición la producción diaria		
Confeccionar un plan de mantenimiento de las maquinarias		
Participar en la selección de los operarios de producción		
Controlar el inventario de producción		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Recursos Humanos, Encargado de Compras, Programador de Stock y Existencia, Oficial Múltiple y Analista de Cuenta		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos informáticos		
Conocimientos de ingeniería de producción		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Técnico: Ingeniero Industrial / Mecánico / Eléctrico		
Experiencia solicitada		
Experiencia mínima de 2 a 3 años de encargado de Producción/Planificación		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, respetuoso, autonomía, liderazgo, comunicación.		



3.3.4 Programador de stock y existencias		
NOMBRE DEL PUESTO:	Programador de Stock y Existencias	
AREA:	Producción	
REPORTA A:	Encargado de Producción / Planificación	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	8:48 hs por turno	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Proveer la materia prima según la producción planificada		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Conocimiento diario del plan de producción y control de existencia de materia prima		
Coordinar y controlar las órdenes de fabricación de cabos de escobas y cabos de palas		
Coordinar presencia de insumos y herramental para cada entrada en medida de producción		
Supervisar y detectar necesidades de elementos de seguridad		
Asistir al oficial múltiple en la coordinación y control de producción		
Mantener informada a Expedición sobre la producción para coordinación de espacios en planta		
Controlar el balance de masa (Stock de materia prima)		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Encargado de Producción / Planificación, Oficial múltiple, Empleado de Expedición y Encargado de Compras		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos técnicos		
Conocimientos sobre elementos de medición y tolerancias específicas de la materia prima		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Mínimo	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo	X	
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Técnico Industrial / Mecánico / Eléctrico		
Experiencia solicitada		
Experiencia mínima de 2 a 3 años en posiciones similares		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, respetuoso, autónomo, comunicación.		



3.3.5 Oficial múltiple		
NOMBRE DEL PUESTO:	Oficial Múltiple	
AREA:	Producción	
REPORTA A:	Encargado de Producción / Planificación	
PUESTOS A CARGO:	Operario especializado	
DURACION DE LA JORNADA	8:48 hs por turno	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Asistir a la producción y asistir a la planificación de las maquinas según plan de producción.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Llenar las planillas de turno del personal		
Control de la existencia de materia prima		
Chequear viabilidad de fabricación		
Coordinar con el programador de stock y existencias las ordenes de fabricación		
Asistir al personal de producción (operario especializado)		
Comunicar a encargado de producción / planificación problemas o falencias de las maquinarias		
Control del scrap de la producción		
Asignar las tareas al personal a cargo		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Encargado de Producción / Planificación, Programador de Stock y Existencias y Operario Especializado		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos técnicos		
Conocimientos sobre elementos de medición y tolerancias específicas de la materia prima		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Intenso	
Esfuerzo Mental	Moderado	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos	X	
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos	X	
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material	X	
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo	X	
Conduce vehículo o Monta carga	X	
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores	X	
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Técnico Industrial / Mecánico / Eléctrico		
Experiencia solicitada		
Mínima experiencia de 2 o 3 años en posiciones similares		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, respetuoso, autónomo, liderazgo, comunicación.		



3.3.6 Operario especializado		
NOMBRE DEL PUESTO:	Operario Especializado	
AREA:	Producción	
REPORTA A:	Oficial Múltiple	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	8:48 hs por turno	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Coordinar y controlar todas las actividades de la máquina para la eficiente fabricación de cabos de escobas y cabos de palas		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Manejar máquina de cabos de escobas y palas, la máquina de inyección y maquinaria de empaquetado		
Controlar la calidad del producto		
Asegurar el correcto empaquetado e identificación del producto terminado		
Tener conocimiento de la materia prima		
Abastecer a las máquinas de materia prima		
Realizar los cambio de matriz en la maquina		
Manejo de puente grúa para abastecer la maquina		
Mantener el orden y la limpieza del puesto de trabajo		
Manejo de montacargas		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Oficial Múltiple y Empleado de Expedición		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos técnicos		
Conocimientos sobre elementos de medición y tolerancias específicas de la materia prima		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Intenso	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos	X	
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos	X	
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras		X
Utiliza el puente grúa para movimientos de material	X	
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo	X	
Conduce vehículo o Monta carga	X	
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores	X	
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Secundario completo en escuela técnica		
Experiencia solicitada		
No necesariamente		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, Respetuoso, transparente, Comprometido, Atento.		



3.3.7 Encargado de Logística		
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Logística	
AREA:	Logística	
REPORTA A:	Gerente de Operaciones	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Satisfacer las necesidades y expectativa logística de los clientes internos y externos		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Programar la distribución de los productos terminados		
Planificar y contratar proveedores de transporte		
Atender reclamos de clientes internos y externos		
Auditar proveedores de servicio		
Coordinar operatoria de retiro de materia prima necesaria		
Operar la báscula de la empresa		
Administrar y controlar la documentación exigible a proveedores de transporte.		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Operaciones, Encargado de Producción, Gerente Comercial, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Recursos Humanos, Encargado Compras y Encargado de Expedición.		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos sobre Báscula		
Conocimientos Logísticos y de Lay Out		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos	X	
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos	X	
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga	X	
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva		X
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Tecnatura en Logística		
Experiencia solicitada		
Experiencia mínima de 2 a 3 años en área de Logística		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, Flexible, Proactivo, Capacidad de comunicación, negociación y tolerancia a la presión.		



3.3.8 Encargado de Compras		
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Compras	
AREA:	Compras	
REPORTA A:	Gerente de Operaciones	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Planificar, optimizar y asegurar la provisión de bienes y servicios que forman parte de los procesos productivos y no productivos de la empresa		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Desarrollar planes de compras para asegurar la disponibilidad de bienes y servicios necesarios en tiempo y forma		
Realizar la confección, seguimiento y control de órdenes de compra		
Realizar la confección, seguimiento y control de contrato con Transportes		
Negociar precios/tarifas con proveedores para optimizar recursos		
Ser el interlocutor entre la empresa y los proveedores		
Confeccionar planilla de deuda diaria para establecer el flujo de fondo con finanzas para realizar pagos		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Operaciones, Encargado de Producción / Planificación, Gerente de Administración y Finanzas y Encargado de Logística		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Manejo de herramientas y sistema de gestión		
Manejo de una cartera de proveedores		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad		X
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva		X
Utiliza casco para protección		X
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Secundario completo - Conocimientos del área compras		
Experiencia solicitada		
Experiencia del área de Compras		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, Creativo, Proactivo, Capacidad de comunicación, negociación y tolerancia a la presión.		



3.3.9 Encargado de Expedición		
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Expedición	
AREA:	Expedición	
REPORTA A:	Gerente de Operaciones	
PUESTOS A CARGO:	Empleado de Expedición	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Gestionar el almacén y los despachos cumpliendo las normativas y teniendo en cuenta la seguridad del personal		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Coordinar tareas del personal a cargo		
Bascular los camiones		
Coordinar con Recursos humanos todo lo referido al personal		
Controlar lo facturado a los clientes		
Controlar los despachos realizados, teniendo en cuenta las normativas		
Acordar con logística los despachos a realizar para programar los camiones a cargar diariamente		
Solicitar una programación a Comercial sobre los pedidos y entregas programadas		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Operaciones, Encargado de Planificación/ Producción, Gerente Comercial, Recursos Humanos, Encargado Logística y Empleado de expedición		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos informáticos		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Intenso	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos	X	
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos	X	
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material	X	
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo	X	
Conduce vehículo o Monta carga	X	
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores	X	
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Secundario completo		
Experiencia solicitada		
Mínima de 2 a 3 años en puesto similares (Con personal a cargo)		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, respetuoso, autonomía, liderazgo, comunicación.		



3.3.10 Empleado de expedición		
NOMBRE DEL PUESTO:	Empleado de expedición	
AREA:	Expedición	
REPORTA A:	Encargado de Expedición	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	8:48 hs por turno	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Control, movimiento y carga de material en camión.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Controla y carga correctamente los materiales a despachar		
Asegurar la carga correcta del camión		
Mantener la zona de carga limpia y ordenada		
Manejar el puente grúa		
Lleva un control mediante planillas de los materiales en stock		
Confeciona los remitos de la mercadería a despachar		
Realiza la organización de la mercadería a cargar.		
Tiene a cargo todos los trámites administrativos el sector		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Programador de stock y existencias, Encargado de Logística y Encargado de Expedición		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos Informáticos		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Intenso	
Esfuerzo Mental	Moderado	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos	X	
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos	X	
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras		X
Utiliza el puente grúa para movimientos de material	X	
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo	X	
Conduce vehículo o Monta carga	X	
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Secundario completo		
Experiencia solicitada		
No necesariamente		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Responsable, respetuoso, autónomo, comunicación.		



3.3.11 Gerente Comercial		
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente Comercial	
AREA:	Comercial	
REPORTA A:	Gerente General	
PUESTOS A CARGO:	Analista de Cuenta	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Desarrollar y mantener las relación comerciales con los clientes a fin de cumplir con los objetivos de ventas de la organización		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Realizar seguimiento sistemático de la cartera de clientes		
Desarrollar, fidelizar y retener a los clientes de Novasteel		
Realizar visitas a los clientes		
Realizar programación de ventas para generar stock de las mismas.		
Buscar nuevos clientes		
Gestionar la liberación de entregas con el área de Finanzas		
Realizar el seguimiento del cumplimiento de los pagos de los clientes y gestionar las cobranzas		
Gestionar los reclamos de los clientes y darles el tratamiento correspondiente		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Logística, Encargado de Expedición y Analista de cuenta		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos informáticos		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga	X	
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad		X
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva		X
Utiliza casco para protección		X
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Secundario completo - Conocimientos comerciales		
Experiencia solicitada		
Experiencia en áreas comerciales – Perfil marcado comercial		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Orientación al cliente, Responsable, Creativo, Proactivo, Capacidad de comunicación, negociación y tolerancia a la presión.		



3.3.12 Analista de cuenta		
NOMBRE DEL PUESTO:	Analista de Cuenta	
AREA:	Comercial	
REPORTA A:	Gerente Comercial	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Brindar un soporte al área comercial y a los clientes		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Atender todas las necesidades comerciales y solicitudes de clientes		
Cargar pedidos de los clientes		
Realizar el seguimiento de los pagos de los clientes.		
Garantizar que todo lo fabricado (solicitado por el cliente) sea llevado por el mismo		
Gestionar las entregas para los clientes e informar urgencias al sector logística.		
Gestionar liberación de entregas en sector Finanzas		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente Comercial, Encargado de Logística y Auxiliar Contable		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos informáticos		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad		X
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva		X
Utiliza casco para protección		X
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Secundario completo		
Experiencia solicitada		
No necesariamente. Perfil comercial (Excluyente)		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Orientación al cliente, Responsable, Proactivo, Capacidad de comunicación, negociación y tolerancia a la presión.		



3.3.13 Gerente de Administración y Finanzas		
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Administración y Finanzas	
AREA:	Finanzas y Administración	
REPORTA A:	Gerente General	
PUESTOS A CARGO:	Auxiliar contable y Encargado de Recursos Humanos	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Coordinar el área en lo que concierne a la contabilidad, impuestos, facturación y gestionar los recursos financieros de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Supervisar las liquidaciones de impuestos nacionales, provinciales y municipales.		
Realización del flujo de fondos diario y mensual		
Análisis y actualización sobre normas impositivas		
Asesoramiento impositivo a clientes, proveedores y áreas de la empresa.		
Supervisión sobre las conciliaciones de las cuentas contables		
Confección de balances mensuales y cierre anual		
Pago a proveedores y a los empleados de Novasteel		
Control y análisis de información a presentar a organismos oficiales		
Aprobación de gastos de compras		
Supervisión de las facturaciones		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente General, Auxiliar contable, Gerente Comercial, Encargado de Recursos Humanos y Encargado de Compras		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos financieros		
Conocimientos impositivos		
Conocimientos técnicos y legales		
Conocimientos informáticos		
Conocimientos contables y administrativos.		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad		X
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva		X
Utiliza casco para protección		X
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Universitario: Contador público/ Lic. En administración de empresas		
Experiencia solicitada		
Mínima experiencia de 2 a 3 años como encargado de área de finanzas / administración.		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Organización, planificación, comunicación, orientación a resultados, liderazgo, proactividad, responsabilidad, compromiso, capacidad de gestión, autogestión.		



3.3.14 Auxiliar contable		
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar Contable	
AREA:	Finanzas	
REPORTA A:	Gerente de Administración y Finanzas	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Gestionar y conciliar las cuentas de los clientes		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Bajar los pagos de las cuentas		
Confeccionar los recibos a los clientes		
Compensar las cuentas		
Buscar los depósitos de los clientes pendientes en el banco		
Armar el legajo crediticio de los clientes		
Enviar documentación a los clientes y a los vendedores		
Realizar un seguimiento a las cobranzas pendientes		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Administración y Finanzas, Gerente Comercial y Analista de Cuentas		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos financieros		
Conocimientos impositivos		
Conocimientos contables y administrativos.		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad		X
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva		X
Utiliza casco para protección		X
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Estudiante: Tecnicatura en Administración o Cursos afines		
Experiencia solicitada		
No necesariamente		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Organización, planificación, proactividad, responsabilidad, compromiso, capacidad de gestión, autogestión.		



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – NOVASTEEL S.A.

3.3.15 Encargado de Recursos Humanos		
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Recursos Humanos	
AREA:	Recursos Humanos	
REPORTA A:	Gerente de Administración y Finanzas	
PUESTOS A CARGO:	Auxiliar de personal de primera	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura organizacional , contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.		
Administrar el proceso de incorporación e inducción del personal		
Gestionar el proceso de capacitación		
Realizar altas y bajas del personal		
Liquidación de sueldos		
Confecionar certificados de servicios		
Actualización del sistema mis simplificaciones (AFIP)		
Confecionar, controlar, presentar y verificar pago de formulario F931, cuota sindical, seguro de vida y embargos		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Planificación/Producción, Oficial Múltiple, Programador de Stock y Existencias, Operario Especializado, Gerente Comercial, Auxiliar contable, Auxiliar de Personal de Primera, Encargado de Compras, Encargado de Logística, Encargado de Expedición y Empleados de expedición		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos técnicos y legales		
Conocimientos informáticos		
Conocimientos contables y administrativos.		
Conocimientos del Convenio Colectivo de UOM		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Universitario: Licenciatura en Recursos Humanos (Estudiante avanzado)		
Experiencia solicitada		
Mínima experiencia de 2 años en liquidación de haberes.		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Organización, planificación, comunicación, orientación a resultados, liderazgo, proactividad, responsabilidad, compromiso, capacidad de gestión, autogestión.		



3.3.16 Auxiliar de personal de primera		
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Personal de Primera	
AREA:	Recursos Humanos	
REPORTA A:	Encargado de Recursos Humanos	
PUESTOS A CARGO:	-	
DURACION DE LA JORNADA	08 a 18 hs.	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO		
Generar una óptima relación con el personal de la empresa		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Gestionar la logística administrativa de la selección de personal		
Coordinar el proceso de selección del personal		
Gestionar el proceso de Inducción del personal		
Archivar la documentación correspondiente a los procesos de selección, inducción y capacitación.		
Gestionar el proceso de capacitación: Relevar necesidades, diseñar plan de capacitación, coordinar los aspectos logísticos de las capacitaciones, procesar el resultado de las capacitaciones mediante encuestas de reacción y presentar informe de cada capacitación.		
Mantener actualizada las descripciones de puestos		
Mantener actualizada la cartelera de novedades de Recursos Humanos		
Coordinar los eventos de la organización (día del trabajador / día del metalúrgico / fin de año)		
Mantener actualizado el organigrama de la organización		
Gestionar, proveer y mantener el stock de elementos de seguridad y ropa de trabajo		
Gestionar la visita médica ante situaciones de ausencia		
Denunciar, realizar seguimiento de trámite y solicitud de reintegro de ART		
Gestionar el legajo del personal, mantenerlo actualizado luego del ingreso		
Puestos con los que se relaciona directamente en la organización		
Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Planificación/Producción, Oficial Múltiple, Programador de Stock y Existencias, Operario Especializado, Gerente Comercial, Auxiliar contable, Auxiliar de Personal de Primera, Encargado de Compras, Encargado de Logística, Encargado de Expedición y Empleados de expedición		
Conocimientos necesarios del puesto:		
Conocimientos informáticos		
Conocimientos sobre Selección, inducción y capacitación del personal		
ESFUERZO FISICO y MENTAL		
Esfuerzo Físico:	Moderado	
Esfuerzo Mental	Intenso	
ENTORNO DE TRABAJO		
Ambientales	SI	NO
El trabajo es realizado en un ambiente con ruidos		X
Las maquinarias del lugar generan ruidos molestos		X
La iluminación del lugar es favorable	X	
La limpieza del lugar favorece a las condiciones	X	
Maquinarias y Herramientas	SI	NO
Utiliza computadoras e impresoras	X	
Utiliza el puente grúa para movimientos de material		X
Utiliza alguna maquinaria de nivel operativo		X
Conduce vehículo o Monta carga		X
Protección personal	SI	NO
Botines de seguridad	X	
Utiliza guantes protectores		X
Utiliza protección auditiva	X	
Utiliza casco para protección	X	
OTRAS CARACTERISTICAS		
Educación y formación solicitada para el puesto		
Técnico en Recursos Humanos (Estudiante)		
Experiencia solicitada		
Mínima experiencia de 2 a 3 años en el área		
Habilidades y competencias que forman parte de la cultura organizacional		
Organización, planificación, comunicación, proactividad, responsabilidad, compromiso, capacidad de gestión, autogestión.		



Capítulo IV

Propuesta de Plan de Capacitación anual para el Área de producción.

4.1 Detección de necesidades de capacitación.

El presente capítulo tendrá como objetivo principal la elaboración de una propuesta de un plan de capacitación anual para el área de operaciones. En primera instancia se elaborará una lista con las necesidades detectadas para realizar la capacitación y en segunda instancia, delinearan cuáles serán los objetivos y de qué forma será diseñado el plan posteriormente propuesto para luego continuar con la descripción de su implementación y control mientras está en marcha y una vez finalizado el mismo.

Luego de cumplir el primer objetivo específico, dígase análisis y descripción de puestos de *Novasteel*, se descubrió que los empleados deberán aprender ciertas actividades nuevas desconocidas hasta el momento y que para esto necesitarán de nuevos conocimientos, como también de habilidades y competencias para realizarlas con éxito.

En el párrafo anterior se mencionó esta necesidad de Novasteel de contar con planes de capacitación, se cree que estas deben comenzar por el gran cambio que sufrirá el organigrama de la empresa. Esto quiere decir, que en primer lugar se detectó la necesidad de capacitar a los integrantes del área operaciones en información organizacional, como por ejemplo, cuál es su puesto, cuáles son sus actividades y que posición ocupan dentro del organigrama empresarial, característica que les dará su lugar en la estructura (a quien responden, quienes tienen a cargo, cuál es su área, cuáles son sus pares, que relación está determinada con los otros departamentos antiguamente tercerizados, sino incluidos en la organización y puestos varios, etc.)



Los nuevos puestos se han desarrollado teniendo en cuenta el Convenio Colectivo de Trabajo N°260 que establece una necesidad de capacitación obligatoria y continua que permita cumplimentar los requisitos establecidos por la Ley en tiempo y forma. Debido a que el diseño de puestos aprobado por la gerencia contiene características de mayor complejidad a lo determinado por el CCT, tal como se detalló en el Capítulo III, se cumplirán de acuerdo a las exigencias determinadas por la gerencia y a las mejoras propuestas.

Para comenzar con el plan de capacitación de los empleados se efectuó un diagnóstico con el objetivo de llegar a una conclusión acerca de las necesidades de capacitación, para esto se realizaron entrevistas con el personal buscando recabar información, primeramente las mismas se efectuaron con los encargados y gerentes que tienen contacto directo con el personal y son fuente primaria de detección de la necesidad de capacitación. Además se analizó al personal en los puestos de trabajo con el fin de observar las conductas en los mismos y así compararlas con el patrón esperado en la descripción y análisis de puestos detallada en el capítulo III y de tal manera detectar las deficiencias y capacitar a partir de estas.

Se llegó a la conclusión de que al haber realizado un cambio en la estructura se deberá capacitar a todo el personal del área de Operaciones, tal como se propuso como objetivo del trabajo, solamente se efectuará el plan de capacitación en esta área, comenzando con el Gerente de Operaciones hasta el operario especializado. Las necesidades de capacitaciones estarán destinadas a cumplimentar desde el punto de vista micro, es decir, de cada puesto, donde cada uno de ellos pueda desempeñarse eficazmente cumpliendo con sus objetivos, hasta el punto de vista macro, con lo que se quiere expresar, que todos los puestos obtendrán sinergia para el logro de objetivos del total del área de operaciones, y que la misma cumpla con los objetivos organizacionales que se proponga la empresa.



En la nueva estructura organizacional de *Novasteel*, se habla de un puesto nuevo, el de Gerente de Operaciones, el cual tiene a cargo el área de operaciones, a la que se considera la gerencia el área más importante de la organización. El Gerente de Operaciones deberá contar con una filosofía orientada a la Calidad, al cliente y la mejora continua, por ello se programa como capacitación excluyente la relacionada con las Normas ISO 9001, además, debe garantizar la formación de auditores líderes para las correctas auditorías exigidas por dichas Normas en las organizaciones que adhieren a las mismas, también es primordial que cuente con conocimientos necesarios en la detección de riesgos laborales y establecer una política de Higiene y Seguridad laboral, junto con un Sistema de Gestión de seguridad.

Otra detección de capacitación necesaria para el puesto es la formación de la persona como líder del área, por eso se brindará una capacitación abocada a la buena organización y dirección de PyMES, que busca una visión integral para miembros de la Empresa de mandos altos, que intervienen en las decisiones estratégicas de la organización es aplicable al caso.

Corresponde también capacitar a todos los encargados de área en la filosofía de administración por objetivos, modalidad establecida por la empresa para la consecución de los mismos.

Como se puede observar en el nuevo organigrama propuesto, se identifican a los encargados del área como: Encargado de Producción, Encargado de Logística, Encargado de Compras y Encargado de Expedición. A estos empleados se los capacitará en las habilidades de comunicación e imagen personal, para lograr una forma de expresión correcta, seguridad, buena oratoria, habilidades de persuasión y emisión de mensajes eficaces, entre los pares y personal a cargo, trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos en común.

Dentro del área operativa, los puestos de encargado de producción y planificación, y el encargado de expedición cuentan con personal a su cargo, por lo



que requieren capacitarlos en la formación de mandos medios, para, entre otras cosas, saber diseñar equipos de trabajo, desarrollar buenas capacidades de influencia y comunicación en su personal a cargo, saber implementar el cambio cuando lo requieran, evaluar en forma correspondiente el desempeño de sus empleados, etc.

En lo que respecta al encargado de producción y planificación, se puede observar la necesidad de capacitar este puesto en algunas facetas como en la temática de elementos de protección personal, para que el personal del puesto cuente con toda la información necesaria sobre la selección, obtención, uso y cuidados de los elementos de protección personal, y así cumplir con la política de seguridad e higiene provista por la organización y su sistema de gestión de seguridad. Y además de lo expresado, capacitar en el mantenimiento productivo total, con objeto de brindar soluciones en el mantenimiento cotidiano del proceso productivo en un marco de mejora continua.

En relación al puesto de encargado de logística, serán destinadas capacitaciones en coaching en logística, resolución de problemas logísticos y costos logísticos, para el correcto manejo de esta sub área. Esta capacitación tiene como principal objetivo lograr la resolución de problemas logísticos, apelando a las herramientas de calidad, como así también utilizar una metodología de gestión de proveedores, la buena utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas de gestión logística, y poseer conocimientos en costos logísticos a lo largo de la cadena de suministros para la búsqueda de acciones de mejoras y reducción del costo logístico.

Por último, en el puesto de encargado de compras, se ve en la necesidad de ser capacitado en materias básicas para el logro de su objetivo, como por ejemplo, comercio exterior y marketing internacional, y una habilidad indispensable para el puesto, como lo es la negociación. Es necesaria una capacitación abocada al comercio y marketing internacional, para planificar un negocio internacional,



considerando las variables legales, políticas, económicas y culturales que influyen, y negociación para lograr el mayor margen de beneficio hacia la empresa, en lo que respectan los costos de compras a proveedores de la organización.

Luego de observar las necesidades de capacitaciones que tienen los puestos de encargados, se puede detectar ahora las falencias de capacitación de los puestos más operativos, se identifica así dentro de la sub área de producción y planificación, por un lado al programador de stock y existencias y por otro al oficial múltiple que a su vez tiene a cargo al operario especializado. También se encuentra otro puesto operativo en la sub área de expedición, que es el empleado de expedición quien reporta al encargado de expedición. Todos ellos poseen la necesidad de capacitarse en la correcta administración del tiempo, para así tener un buen impacto en la productividad, ganar tiempo para actividades que generen valor, e implementar hábitos de orden, limpieza y buena organización en el puesto de trabajo.

El oficial múltiple y su puesto a cargo, el operario especializado, se ven en la necesidad de capacitarse en una de las materia prima fundamentales del proceso productivo, el plástico, y además de eso en la ciencia de la metrología. El plástico para obtener conocimiento e idoneidad de su manejo en el proceso productivo y la metrología para obtener sus conocimientos en mediciones y calibración de los distintos instrumentos utilizados. El operario podrá realizar sus actividades con eficacia y el oficial para supervisar y corregir a su puesto a cargo.

Dentro de la misma sub área como se mencionó anteriormente, para el programador de stock y existencias, se detectó la necesidad de capacitar en un software como Excel para llevar a cabo los inventarios y controles en forma eficiente, y siempre contar con la información en tiempo y forma para ser buen soporte en el proceso productivo. Además, deberá capacitarse en planificación, para confeccionar planes destinados a la calidad total, e introducirse en logística,



para el correcto suministro y mantenimiento del proceso productivo de la fábrica de cabos.

Para finalizar, se encuentra al empleado de expedición, puesto perteneciente a la sub área de expedición. El empleado de expedición tiene como principal actividad la recepción de insumos y la gestión de los almacenes, por lo que se detecta la necesidad de capacitar a este puesto en la correcta gestión de los almacenes, para lograr agregar valor a la organización desde su tarea.



4.2 Diseño del plan de capacitación

A partir de la nueva descripción de puestos propuesta para *Novasteel*, se presentará la propuesta de un plan de capacitación anual, diseñado por la siguiente estructura:

Área de la empresa:	Área a la que está dirigida el plan de capacitación.
Puesto:	Puesto al que está dirigido la capacitación.
Capacitación:	Nombre de la capacitación. Tema principal a capacitar.
Objetivo de la capacitación:	Búsqueda final de la capacitación, se debe detallar el que, como y tiempo de duración de la misma.
Temas de la capacitación:	Lista de temas que comprenderá la capacitación.
Capacitador/es:	Se detallara/n nombre/s de los capacitadores
Duración:	Tiempo de prolongación de la capacitación, se detallara el tiempo total de duración, y su periodicidad en días al mes, y horas por encuentro.
Observaciones:	Aquellas anotaciones pertinentes que se deben contemplar.



4.3 Implementación del plan de capacitación.

4.3.1 Implementación ISO 9001

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Gerente de Operaciones	
CAPACITACION	Implementación ISO 9001
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Conocer la integridad y vinculación de los requisitos ISO 9001:2008. Analizar e interpretar adecuadamente los requisitos establecidos en ISO 9001:2008. Desarrollar la capacidad de aplicar los requisitos ISO 9001:2008 dentro de su organización. Presentar la metodología de resolución de problemas y trabajo en equipo Permitir el intercambio de experiencias entre los participantes mediante el desarrollo de casos de análisis.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
NORMA ISO 9001 Historia, introducción a las normas, términos y definiciones NORMA ISO 9001. PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD AUDITORÍAS DE CALIDAD HERRAMIENTAS DE CALIDAD	
CAPACITADORES	Ing. Jorge Andrés Cuevas
DURACION	28 hs
OBSERVACIONES	

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad, ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Es necesaria la implementación de las mismas ya que los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad.



4.3.2 Formación de Auditores Líderes de Sistemas de Gestión de la Calidad, según certificación IRCA A17256

PLAN ANUAL DE CAPACITACION – NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Gerente de Operaciones	
CAPACITACION	Formación de Auditores Líderes de Sistemas de Gestión de la Calidad, según certificación IRCA A17256
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Desarrollar habilidades para interpretar los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001. Conocer y aplicar metodologías para administrar un programa de Auditorías y liderar Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Introducción, conceptos y fundamentos de la Serie de normas IRAM-ISO 9000. • Requisitos de la norma IRAM-ISO 9001. • Gestión de Auditorías según la norma IRAM-ISO 19011. • Principios de la Auditoría. • Administración de un programa de Auditorías. Planificación. Realización. Informe. • Criterios para la calificación de Auditores. • Comunicación, técnicas de formulación de preguntas, acuerdos, resolución de conflictos. • Casos de estudio. Trabajos en grupo. Teatralización. • Proceso de Certificación	
CAPACITADORES	A confirmar por contratación
DURACION	50 horas
OBSERVACIONES	

Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y/o operativa. El auditor tiene el propósito de informar o dictaminar acerca de los resultados de la gestión, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño de la empresa. La certificación IRCA A17256 forma parte del organismo internacional de auditores en gestión, necesaria para auditar los sistemas de Calidad. Se hace necesaria la formación del Gerente de Operaciones ya que la filosofía de calidad tiene que comenzar a reconocerse desde la cúpula organizacional.



4.3.3 Prevención de riesgos laborales

PLAN ANUAL DE CAPACITACION – NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Gerente de Operaciones	
CAPACITACION	Prevención de riesgos laborales
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
<p>Dotar de los conocimientos generales necesarios en la detección de riesgos en el trabajo, ofreciendo herramientas prácticas y efectivas para poder desempeñarse bajo un marco de seguridad en esta tarea.</p> <p>Enfatizar los problemas y riesgos en los trabajos para poder descubrir las falencias del mismo y poder crear una Política de Higiene y Seguridad Laboral, junto con un Sistema de Gestión de Seguridad.</p> <p>Aceptando y aplicando estas herramientas como indispensables para la prevención de los riesgos que abarca esta actividad.</p> <p>Fomentar el compromiso con la organización y buena predisposición para el cambio. Demostrar la eficacia de las prácticas a implementar para un trabajo seguro en oficinas.</p>	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
<p>Conceptos generales y marco organizativo</p> <p>Daños derivados del trabajo</p> <p>Marco normativo legal</p> <p>Participación del trabajador en la gestión de seguridad</p> <p>Ideas para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad</p> <p>Riesgos en el trabajo ligados a condiciones de seguridad</p> <p>Higiene</p> <p>Ergonomía</p> <p>Riesgos en el trabajo ligados a condiciones psicológicas</p> <p>Primeros Auxilios</p>	
CAPACITADORES	Ing. Damián Merlino. Lic. Hernán Alonzo. Lic. Lucrecia Morra. Lic. Medardo Elorga. Tec. Alejandra Vorobey
DURACION	2 horas
OBSERVACIONES	

La Prevención de Riesgos Laborales consiste en un conjunto de actividades que se realizan en la empresa con la finalidad de descubrir anticipadamente los riesgos que se producen en cualquier trabajo. Esta anticipación permite que se puedan planificar y adoptar una serie de medidas preventivas que evitarán que se produzca un accidente laboral. El Gerente de Operaciones tiene que ser el puesto que conozca y pueda llevar dichas actividades teniendo en cuenta desde el marco legal hasta las herramientas prácticas.



4.3.4 Organización y Dirección de Pymes

PLAN ANUAL DE CAPACITACION – NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Gerente de Operaciones	
CAPACITACION	Organización y Dirección de Pymes
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Formación las principales áreas de decisión de la empresa: organización, comercialización (marketing), administración financiera, análisis de costos y conducción de recursos humanos Está destinado a personas que busquen adquirir una visión integral de la empresa, desde la perspectiva de quien dirige; es decir, de quienes buscan asumir la responsabilidad de diseñar, organizar y coordinar este tipo de organizaciones – no necesariamente propietarios de empresas –.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Elementos de Organización y Planificación Análisis y Gestión de Costos Gestión Financiera en la Pymes Estrategia y Marketing Elementos de Conducción de RRHH	
CAPACITADORES	Lic. Ignacio Moyano Camihort
DURACION	46 Hs
OBSERVACIONES	

La Organización y Dirección de Pymes es una capacitación destinada para los puestos de alta incidencia decisional, brinda herramientas que facilitan a la visión integral de la empresa y a la coordinación del personal. Es necesario que el Gerente de Operaciones cuente con esta capacitación ya que es uno de los encargados de tomar las decisiones estratégicas de la empresa.



4.3.5 Administración por objetivos (A distancia)

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Gerente de Operaciones Encargado de Producción y Planificación Encargado de Expedición Encargado de Logística Encargado de Compras	
CAPACITACION	Administración por Objetivos (A distancia)
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
El participante establecerá la relación existente entre la estructura organizacional y la consecución de resultados positivos analizando la importancia de la aplicación de los procesos de mejora continua y reingeniería, sustentados en un entorno de calidad total.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES. CALIDAD EN EL SERVICIO. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ORIENTADA A RESULTADOS.	
CAPACITADORES	A distancia
DURACION	Disponibilidad horaria del cursante
OBSERVACIONES	

La administración por objetivos, es una forma de administrar una empresa que consiste en que los subordinados de forma conjunta con los gerentes deciden los objetivos que se van a perseguir en determinada línea de producción, unidad administrativa, sucursal, etc. partiendo de objetivos generales que se van desglosando a través de toda la organización hasta hacerlos específicos para cada sección o departamento e incluso llegando a establecer objetivos personales para cada uno de los involucrados en la empresa. Es necesaria esta capacitación ya que los Encargados tienen que tener las herramientas para coordinar los objetivos organizacionales en conjunto con los subordinados.



4.3.6 Formación de Mandos Medios

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Producción y Planificación	
Encargado de Expedición	
CAPACITACION	Formación de mandos medios
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Desarrollar su capacidad de influir en las personas Diseñar equipos de trabajo de alta efectividad Idear e implementar el cambio Evaluar el desempeño de sus colaboradores Gestionar e implementar proyectos	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Liderazgo y comunicación Motivación y trabajo en equipo Gestión del cambio y la innovación Gestión y Evaluación de Desempeño Gestión de Proyectos	
CAPACITADORES	Lic. Ignacio Moyano Camihort
DURACION	50 Hs
OBSERVACIONES	

El Programa de Formación para Mandos Medios es una actividad de capacitación especialmente preparada para lograr el desarrollo de estas habilidades y conocimientos en personas que se desempeñan en la línea media de empresa. Es importante que los Encargados con personal a cargo cuenten con conocimiento sobre trabajo en equipo, manejo de personal y otras habilidades ligadas al personal.



4.3.7 Elementos de Protección personal

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Producción y Planificación	
CAPACITACION	Elementos de Protección Personal
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Dotar de los conocimientos generales necesarios en la selección, obtención, uso y conservación adecuada de los elementos de protección personal, ofreciendo herramientas prácticas y efectivas para poder desempeñarse bajo un marco de seguridad en cualquiera de las tareas. Aceptando y aplicando estas herramientas como indispensables para la prevención de los riesgos que abarcan las actividades que se desarrollen. Fomentar el compromiso con la organización y buena predisposición para el cambio, reconociendo al factor humano como principal causa de accidentes. Demostrar la eficacia de las prácticas a implementar para un trabajo seguro en oficinas.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Legislación. Definiciones importantes: EPP. Accidente. Incidente; Enfermedades Profesionales. Clasificación de los EPP: Protección Respiratoria, Protección ocular, Protección auditiva, Protección craneana, Protección de manos, Protección de calzado, Indumentaria de trabajo, Accesorios: Arnés, Faja lumbar, Otros. Características generales del uso y conservación de los EPP	
CAPACITADORES	Ing. Damián Merlino. Lic. Hernán Alonzo. Lic. Lucrecia Morra. Lic. Medardo Elorga. Tec. Alejandra Vorobey
DURACION	2 Hs
OBSERVACIONES	

Los Elementos de Protección Personal tienen como función principal proteger diferentes partes del cuerpo, para evitar que un trabajador tenga contacto directo con factores de riesgo que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad. El Encargado de Producción y Planificación debe tener conocimientos generales necesarios en la selección, obtención, uso y conservación adecuada de los elementos de protección personal. En la mayoría de los casos estos elementos sirven para proteger al personal y brindar la mayor seguridad posible, es necesario el conocimiento de la necesidad del uso de estos elementos y en algunos casos la obligatoriedad.



4.3.8 Oratoria e Imagen Personal

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Producción y Planificación Encargado de Expedición Encargado de Logística Encargado de Compras	
CAPACITACION	Oratoria e Imagen Personal
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Desarrollar y mejorar habilidades de comunicación al hablar en público y así expresarnos ante grupos de personas o auditorios con seguridad, convicción y credibilidad, logrando que nuestra naturalidad pueda manifestarse sin temor, haciendo llegar nuestro mensaje de una manera eficaz.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Introducción a la Oratoria Estructura y Desarrollo de Discursos Imagen Pública Personal y Lenguaje Corporal Miedo Oratorio y Equilibrio Personal Expresión Oral: Relación con el Auditorio Espacio Físico y Recursos Audiovisuales	
CAPACITADORES	Gisela Lardelli
DURACION	10 hs
OBSERVACIONES	

La oratoria e imagen personal tiene como objetivo principal el desarrollo y mejora de las habilidades de comunicación ante personas. A partir de las mismas se generan vínculos entre las personas y las ideas. Es importante que los Encargados se formen en el manejo de algunas de estas técnicas que existen sobre este campo de la comunicación para no solo mejorar su comunicación sino también mejorar su imagen ante todo el personal.



4.3.9 Introducción al Mantenimiento Productivo Total

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Producción y Planificación	
CAPACITACION	Introducción al Mantenimiento Productivo total
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Brindar a los participantes conceptos básicos de Mantenimiento Productivo Total, trabajo en equipo y herramientas que permitan abordar con éxito problemas de mantenimiento cotidianos en un marco de mejora continua.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
<p>*Mantenimiento Productivo Total. Los 8 pilares del TPM. Conceptos generales de mantenimiento, justificación económica, objetivos generales y específicos. *5S y la implementación de la metodología con tarjetas rojas, importancia y dificultades. Utilización de las tarjetas amarillas y la implementación de las reuniones de un punto. *Las herramientas de solución de problemas. Diagrama de Pareto, grafico de espina de pescado, los 5 porque y tormenta de ideas. * Las 8 Perdidas. Desperdicio por producción en exceso, por espera del trabajo, por traslados internos, por procesamiento innecesario, por altos inventarios, por operaciones innecesarias, por fallas y retrabajos *Clasificación de equipos y tipos de mantenimientos. Uso de herramientas informáticas para la organización de la tareas de mantenimiento. Vida útil del equipo.</p>	
CAPACITADORES	Ing. Marcos RODRÍGUEZ
DURACION	12 Hs
OBSERVACIONES	

Mantenimiento productivo total es una filosofía originaria de Japón, el cual se enfoca en la eliminación de pérdidas asociadas con paros, calidad y costos en los procesos de producción industrial. Es necesario que el Encargado de Producción y Planificación cuente con una filosofía orientada a la mejora continua y a la productividad.



4.3.10 Herramientas para la Comunicación Efectiva

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Producción y Planificación Encargado de Expedición Encargado de Logística Encargado de Compras	
CAPACITACION	Herramientas para la Comunicación Efectiva
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Generar un espacio para reflexionar sobre la temática del trabajo en equipo, proporcionar herramientas conceptuales y prácticas para hacer más eficiente el trabajo en equipo y profundizar en los ejes de la comunicación efectiva.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
La Comunicación como estrategia. Implicancias para el desempeño Cómo dar y recibir feedback con buenos resultados: concentrarse en la conducta y no en la personalidad. La comunicación como herramienta de Gestión Las Habilidades Sociales: La influencia, el manejo de conflictos, la colaboración y cooperación La gestión efectiva del enojo La reunión como estrategia de comunicación La actividad será teórico-práctica.	
CAPACITADORES	Lic. Viviana P. Liptzis
DURACION	5 Hs.
OBSERVACIONES	

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite información. La comunicación en las empresas es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si ésta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades u órdenes confusas, todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo. Es necesario el conocimiento en comunicación principalmente en los Encargados ya que son los que cuentan con la información y responsabilidades que recaen sobre todo el personal y son necesarias para el cumplimiento de los objetivos.



4.3.11 El proceso de Planificar la Calidad

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Programador de Stock y Existencias Encargado de Logística	
CAPACITACION	El proceso de Planificar la Calidad
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Brindar al participante, las herramientas necesarias para planificar la calidad de su proceso.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
¿Qué implica planificar? ¿Por qué conviene planificar la calidad? ¿Cuáles son los Factores que debo tener en cuenta para planificar la calidad? ¿Cuáles son las limitaciones que usualmente se presentan? ¿Qué herramientas puedo utilizar para hacerlo? ¿A qué resultado puedo aspirar con la planificación de la calidad del proceso? ¿Cómo lo mido? ¿Con que argumentos le planteo a la Dirección que la planificación de la calidad es una buena inversión?	
CAPACITADORES	Ing. César Dalla Costa
DURACION	4,30 Hs
OBSERVACIONES	

Planificar los procesos desde la calidad implica la realización de los procesos asegurándose la calidad de los mismos, significa hacer las cosas correctamente desde la primera vez. Esta capacitación es elemental para el Personal que Planifica y programa debido a que las tareas que realizan recaen sobre el resto del personal de manera directa.



4.3.12 Logística: Seguridad, Orden y Limpieza, los mejores aliados

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Programador de Stock y Existencias Encargado de Logística	
CAPACITACION	Logística: Seguridad, orden y limpieza, los mejores aliados.
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Establecer los conceptos logísticos como pilares de base Conocer el fundamento filosófico de la mejora continua Aprender a implementar métodos y herramientas de Seguridad, Orden y Limpieza Garantizar la sustentabilidad de los métodos	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Logística, planificación, proactividad y organización La mejora continua como motor del cambio La Metodología SOL, haciendo pie en las formas 5S, yendo al fondo de la cultura organizacional Cómo implementar SOL / 5S - Por qué fracasan? Cómo hacerlas duraderas?	
CAPACITADORES	Ing. Marcelo Renzulli
DURACION	4,30 Hs
OBSERVACIONES	

El orden y la limpieza deficientes son una de las causas principales de lesiones a los empleados. La seguridad, orden y limpieza es responsabilidad de cada uno de los trabajadores y una parte indispensable en la prevención de accidentes. Es indispensable una capacitación en limpieza y organización del área de trabajo para la prevención de riesgos laborales.



4.3.13 Administración del Tiempo

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Programador de Stock y Existencias Oficial Múltiple Operario Especializado Empleado de Expedición	
CAPACITACION	Administración del tiempo
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Reconocer el impacto de la administración del tiempo en la productividad. Seleccionar tareas por orden de importancia para su ejecución. Detectar y reducir el impacto de los factores que provocan desorganización laboral. Ganar tiempo para actividades que generan valor. Implementar herramientas y hábitos para optimizar el tiempo en el puesto de trabajo. Reducir factores de stress laboral.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
La administración del tiempo: beneficios Los factores negativos que provocan desorganización laboral. Los principios de la organización del trabajo: analizar – planificar – priorizar – agendar – seguir – evaluar. La agenda de trabajo	
CAPACITADORES	Lic. María Mercedes Sibilla
DURACION	5 Hs
OBSERVACIONES	

La administración del tiempo es administrarse uno mismo, de tal manera que se pueda optimizar el rendimiento del tiempo de que se dispone, es una capacitación que servirá al personal a comprender los beneficios de la optimización del tiempo, el valor del mismo y favorecerá no solo la mejora del desempeño sino también reducirá el estrés laboral.



4.3.14 Excel Avanzado

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Programador de Stock y Existencias	
CAPACITACION	Excel Avanzado
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Capacitar a los cursantes en el desarrollo y creación de sus propias formulas en los libros, representar en tablas dinámicas los datos obtenidos, realizar filtros a nivel avanzado, creación de macros, dominar las opciones avanzadas de gráficos, utilizar las funciones avanzadas y gestionar las listas.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Manejo de referencias y funciones, uso de filtros, manejo de listas, tablas dinámicas. Uso y creación de macros, uso de herramientas específicas	
CAPACITADORES	Cr. José Luis González - Cr. Juan Miranda
DURACION	12 Hs.
OBSERVACIONES	

Excel es un software que permite crear tablas, calcular y analizar datos. Este tipo de software se denomina software de hoja de cálculo. Excel permite crear tablas que calculan de forma automática los totales de los valores numéricos que especifica, imprimir tablas con diseños cuidados, y crear gráficos simples. Esta capacitación brindará conocimientos avanzados en esta herramienta al personal lo cual generará un mejor uso de la misma en beneficio de a la organización.



4.3.15 Introducción al Plástico

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Oficial Múltiple Operario Especializado	
CAPACITACION	Introducción al Plástico
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Exponer de una forma racional y práctica todos aquellos aspectos para obtener idoneidad del plástico, estructura molecular, distintos tipos de plásticos, usos industriales y cotidianos. Por último dar a conocer los métodos de transformación (Inyección, Extrusión y soplado) y los parámetros básicos de cada proceso a tener en cuenta.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
*Significado del Plástico *Reseña Histórica *Monómeros y Polímeros *Estructura Molecular *Propiedades y Características de los Polímeros *Clasificación de los Polímeros *Polipropileno: Estructura Tipos *Usos y Propiedades *Reciclado del Plástico *Procesos de Transformación del Plástico *Inyección *Extrusión *Soplado	
CAPACITADORES	Ing. Verónica Ramón
DURACION	6 Hs
OBSERVACIONES	

Capacitar a los empleados en Introducción al Plástico tiene como principal objetivo el que los mismos tengan conocimientos básicos de una de las principales materias primas del producto que producen.



4.3.16 Introducción a la Metrología

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Oficial Múltiple Operario Especializado	
CAPACITACION	Introducción a la Metrología
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Los participantes adquirirán los conocimientos básicos relacionados con la metrología, el Sistema Internacional de Unidades y el Vocabulario Internacional. Una vez finalizado el curso estarán en condiciones de abordar el cálculo de incertidumbre de las mediciones y aplicar los conceptos adquiridos en la práctica de calibración de un instrumento.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
<ul style="list-style-type: none">* Introducción, Conceptos fundamentales - Terminología.* Clasificación y criterios de selección de instrumento de medición* Principales fuentes de error en la medición.* Instrumentos de medición.* Nomenclatura: Tipos de Instrumentos y sus características principales. Recomendaciones especiales. Calibración y Ajuste del Instrumento.* Fallas clásicas en instrumentos de medición.	
CAPACITADORES	Ing. Bruno Gastaldi / Ing. Diego Bellelli / Juan Manuel Lerda / Federico Spesot
DURACION	18 Hs.
OBSERVACIONES	

La Metrología es la ciencia de la medición, y comprende todos los aspectos tanto teóricos como prácticos referentes a las mediciones, es necesaria esta capacitación ya que el personal debe tener conocimientos tanto teórico como prácticos de las mediciones para cumplir con los requerimientos de los productos.



4.3.17 Comercio Exterior y Marketing Internacional

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Compras	
CAPACITACION	Comercio Exterior y Marketing Internacional
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
* Reconocer las mejores prácticas para el desarrollo de mercados internacionales *Desarrollar un plan de exportación y marketing internacional. *Identificar los regímenes aduaneros para exportación e importación. * Planificar un negocio internacional, considerando las variables legales, políticas, económicas y culturales que lo influyen.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Reconocimiento de las mejores prácticas para el desarrollo de mercados internacionales. Identificación de los regímenes aduaneros para exportación e importación. Desarrollo de un plan de exportación y de marketing internacional, considerando las variables legales, políticas, económicas y culturales que lo influyen.	
CAPACITADORES	Lic. Gustavo Fadda - Cr. Gustavo Scarpetta
DURACION	16 Hs.
OBSERVACIONES	

Capacitar en comercio exterior y marketing internacional es necesario para que el personal este informado sobre los mercados internacionales, las formas de operar de los mismos teniendo en cuenta todas sus variables tanto legales, políticas, económicas o culturales. Es necesaria esta capacitación para que el personal encargado de compras comprenda el manejo del mercado exterior y pueda manejarse ante cualquier necesidad del mismo ya que no todos los mercados y comercios tienen los mismos manejos ni variables.



4.3.18 Negociación

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Compras	
CAPACITACION	Negociación
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
<p>* Diagnosticar, prepara y planificar la negociación, como resultado del análisis e interrelación de los elementos en una situación actual. *Desarrollar habilidades en la identificación de zonas de acuerdo, la generación de alternativas y la presentación de propuestas de mutua conveniencia *Sostener acuerdos que equilibren objetivos y relaciones, a partir de la comprensión del funcionamiento de las negociaciones secuenciales. *Reconocer, evaluar y ejecutar estrategias no previstas como respuesta a circunstancias emergentes y tomar contacto con situaciones reales de negociación.</p>	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
<ul style="list-style-type: none"> * Estructura, contexto y punto de partida * Estrategia de una negociación * Habilidades de negociación * Negociación aplicada * Negociaciones secuenciales * Negociaciones por interés * Experiencias y casos de negociación 	
CAPACITADORES	Lic. Martin Giorgis - Lic. Roberto Kerkebe Lama - Lic. Rodrigo Díaz
DURACION	24hs
OBSERVACIONES	

La capacitación de negociación sirve para brindar la información necesaria para un correcto desempeño y gestión en negociaciones entre el área de compras y los proveedores. Es necesaria la misma debido a que es un área en constante uso de la herramienta “negociación” y será necesaria para llegar a acuerdos con los proveedores en lo que respecta a precios, plazos en las entregas y en los pagos, etc.



4.3.19 Coaching en Logística

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Logística	
CAPACITACION	Coaching en Logística
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Resolver los problemas logísticos puntuales, utilizando las herramientas de calidad de búsqueda causa raíz. Seleccionar y manejar los proveedores de transporte, utilizando una Metodología de Gestión de Proveedores.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
*Resolución de problemas logísticos mediante las herramientas de calidad “búsqueda de causa raíz”. *Desarrollo de Metodología de Gestión de Proveedores en 6 pasos	
CAPACITADORES	Ing. Verónica Ramón - Ing. Marcelo Caramello
DURACION	5 Hs.
OBSERVACIONES	

Capacitación en coaching en logística es destinada a la resolución de problemas del área y a la gestión efectiva de los proveedores. Es necesaria la misma ya que el encargado del área deberá estar en constante negociaciones con los proveedores de transportes y materias primas para lo cual necesitará no solo una resolución de problemas efectivos sino también una adecuada gestión de los proveedores para el beneficio de la organización.



4.3.20 Resolución de los problemas Logísticos

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Logística	
CAPACITACION	Resolución de problemas Logísticos
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
Aprender a utilizar herramientas cuanti y cualitativas que permitan dar soluciones efectivas a problemas logísticos repetitivos	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Trabajo en Equipo Comunicaciones y reuniones efectivas. Administración efectiva del uso del tiempo. Uso de herramientas de la calidad en aplicaciones logísticas: - ISHIKAWA - PARETTO - 5 PORQUES - GANTT	
CAPACITADORES	Ing. Marcelo Renzulli
DURACION	5,30 Hs
OBSERVACIONES	

Capacitación destinada a la resolución de problemas logísticos, diseñada para mejorar el trabajo en equipo y aprender herramientas que aporten a la mejora del área. Es necesaria esta capacitación para que el personal esté apto para brindar la información correspondiente a todas las áreas y preparado para la resolución de cualquier problema que pueda sobrevenir.



4.3.21 Costos Logísticos

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Encargado de Logística	
CAPACITACION	Costos Logísticos
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
*Conocer la existencia del costo logístico en la empresa y/o a lo largo de la Cadena de Suministros *Reconocer que cualquier acción de mejora en el sistema logístico debe ser evaluada vs. ese costo logístico. *Mostrar que existen acciones para medir y reducir ese costo logístico.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
Costos logísticos: concepto, variables, tipologías, modelos de imputación. Stocks: definición, costos, tipos. Almacenamiento: definición, medidas para mejorar. Picking: definición, costos, fases. Transporte y Distribución: definición, modalidades, transporte de reparto. Casos, ejemplos y conclusiones.	
CAPACITADORES	Ing. Marcelo Renzulli
DURACION	5,30 Hs
OBSERVACIONES	

Curso destinado a conocer los costos de la logística tanto interna y externa de la organización, es necesaria su realización debido a la importancia de eficientizar costos logísticos.



4.3.22 Gestionar almacenes Productivamente

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - NOVASTEEL	
AREA DE LA EMPRESA	Operaciones
PUESTO	
Empleado de Expedición	
CAPACITACION	Gestionar almacenes productivamente
OBJETIVO DE LA CAPACITACION	
El objetivo de este taller es brindar a los participantes consejos concretos y aplicables para hacer más productiva la gestión del almacén.	
TEMAS DE LA CAPACITACION	
El almacén dentro de la Cadena de Suministros. La logística de almacenamiento. La necesidad de agregar valor desde el almacén. El almacén: produce?: qué?, cómo? y cuándo?. Mejoras prácticas logísticas en el almacenamiento. 10 consejos para hacer "productivo" el almacén.	
CAPACITADORES	Ing. Marcelo Renzulli
DURACION	5,30 Hs
OBSERVACIONES	

Curso abocado a la mejora continua en la gestión de almacenes, es necesario que se realice debido a la importancia en la optimización de la gestión los recursos productivos de la organización. Como ventaja aporta la mejora de tiempos y espacios (Lay Out organizacional).



4.4 Controles e Indicadores del plan anual de capacitación

4.4.1 Control de las capacitaciones

Dentro de las actividades de control de capacitaciones, el área de Recursos Humanos llevará un control de la realización de las capacitaciones mientras transcurre el año, informándose sobre su realización en tiempo y forma a la gerencia, y llevando un registro sobre las desviaciones o incumplimientos del plan anual de capacitación. La planilla donde acentuará este seguimiento se encontrará en el **Anexo I**

También se deberá llevar a cabo la confección y registro de los resultados parciales y totales de las capacitaciones, en un planilla llamada Encuesta de Reacción en donde se reflejará la reacción a las diferentes capacitaciones, se podrá observar la organización general de la capacitación, estado del lugar donde se realizó la misma, como se desempeñó instructor/capacitador, los materiales que se distribuyeron en la capacitación y otras observaciones que puedan servir para la mejora de otras capacitaciones. La planilla de encuesta de reacción se puede observar en el **Anexo II**

4.4.2 Indicadores del plan anual de capacitación

Un indicador sirve para indicar y señalar algo que puede resultar importante a los efectos de análisis y toma de decisiones, también sirve para identificar la diferencia existente entre los resultados planteados y obtenidos. Se van a confeccionar indicadores con tal fin.

Los indicadores que se tendrán en cuenta para el plan anual de capacitación serán los abajo detallados, en donde se especificará el indicador, pequeña reseña sobre su función y objetivo de los mismos.



Capacitaciones Realizadas / Capacitaciones programada =

Este indicador surge de la relación entre el total de las capacitaciones realizadas y el total de las capacitaciones que han sido programadas en el plan anual, servirá para medir el porcentaje de capacitaciones que se han llevado a cabo en tiempo y forma con respecto al total de capacitaciones programadas en el plan anual.

Cantidad de personas capacitadas / Total de nómina de la empresa =

Este indicador surge de la relación entre el total de personas que han recibido la capacitación del plan y la cantidad de personas que ha sido dirigido dicho plan anual de capacitación. Su función nos brinda información detallada sobre el porcentaje de personas capacitadas sobre el total de las comprendidas en dicho plan.

Total de horas aplicadas a actividades de capacitación/ Total de la nómina del personal =

Este indicador da como resultado el promedio de horas de capacitación por persona dentro del plan anual de capacitación, y se obtiene mediante la relación del total de horas aplicadas a actividades de capacitación y el total de la nómina del personal comprendido en dicho plan anual. Es necesaria para calcular la cantidad de horas de capacitación por persona que se acumularon en un período de tiempo determinado.



Total del costo de las capacitaciones realizadas / Presupuesto anual del plan de capacitación =

Es la relación entre el total de costos real de las capacitaciones realizadas a lo largo del año, y el presupuesto anual destinado para las mismas. Se obtendrá un porcentaje de la brecha entre estas dos variables. Brinda información sobre el resultado exacto de esta brecha antes mencionada, y que grado de cumplimiento se hizo del presupuesto anual antes estipulado.



Capítulo V

Control de las propuestas

5.1 Evaluación de desempeño

A partir del Manual de Puestos (Capítulo III) y el Plan de Capacitación Anual (Capítulo IV) propuesto se considera necesario que la nueva área de Recursos Humanos conjuntamente con los Gerentes y Encargados realicen evaluaciones de desempeño a los recientes puestos creados con el objetivo de validar y redefinir en caso de que sea necesario las actividades de cada puesto. También estas evaluaciones servirán como un disparador de las futuras necesidades de capacitación del personal. Otro beneficio que brindará esta herramienta es la retroalimentación que podrán observar los empleados sobre su desempeño organizacional.

Esta herramienta es muy útil para la organización ya que se utiliza para mantener y mejorar el rendimiento del personal, pieza fundamental de la misma, y además sirve para facilitar al avance hacia las metas y objetivos organizacionales.

5.2 Propósitos de la evaluación de desempeño

Los objetivos de realizar las evaluaciones de desempeño son:

- Analizar el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo y en la organización.
- Proporcionar los medios para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Adecuar del personal al puesto de trabajo.
- Brindar la información necesaria a los supervisores para recomendar capacitaciones que se crean necesarias para mejorar el desempeño del empleado.
- Retroalimentar de información al individuo evaluado sobre su desempeño.



5.3 Beneficios de la evaluación de desempeño.

Un programa de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. No solamente *Novasteel* se verá beneficiada sino que también los jefes y los mismos empleados de la organización.

Beneficios para *Novasteel*:

- Podrá evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Y así definir la contribución de cada empleado.
- Permitirá identificar los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos a otras áreas.
- Será capaz de dar mayor dinámica a la política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, como desarrollo de carrera, estimulando así la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Beneficios para Directivos y Encargados:

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Se podrá proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.
- Se logrará comunicar de manera eficaz el desempeño del personal, mejorando así la comunicación con estos.



Beneficios para los empleados:

- Lograrán conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora *Novasteel* de sus empleados.
- Conocerán las expectativas de sus superiores acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades.
- Podrán autoevaluarse y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

5.4 Método propuesto para evaluar

Uno de los métodos más completo de evaluación de desempeño es la Evaluación en 360°, conocida también como Evaluación Integral, ésta procura dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Evaluar el desempeño del personal el encargado del área, los subordinados en caso de que hubiese, los compañeros, el equipo de trabajo en donde se desempeña, los clientes internos y externos con los que tiene relación y también el personal realiza una autoevaluación.

5.5 Implementación del plan de evaluación del desempeño

- **Diseño del Instrumento de Evaluación:** En primera instancia se diseñará la herramienta incluyendo las competencias generales necesarias para cada puesto. Una vez aprobada la propuesta por la gerencia, se realizará un detalle de los evaluadores y el personal que será evaluado.
- **Capacitación de los evaluadores:** En esta etapa se formará a los evaluadores designados con el objetivo de explicar el formulario de evaluación y la manera de llevar a dicha tarea (la evaluación).
- **Implementación de la evaluación:** Luego de que los evaluadores estén al tanto de la importancia de su tarea, se llevará a cabo la entrega de los formularios evaluadores al personal que será evaluado, brindándole un tiempo estipulado para la confección del mismo.



- **Sistematización:** Etapa en la cual el área de Recursos Humanos procesará la información recolectada en los formularios con el fin de conocer los resultados obtenidos
- **Devolución a la Gerencia y Encargados:** Se confeccionará un resumen de la información consolidada surgida de los formularios de evaluación y se plantearán propuestas de mejoras en relación a los datos obtenidos.
- **Feed Back (Retroalimentación):** Se realizará una entrevista con el personal evaluado en donde se comunicarán las fortalezas y debilidades del desempeño evaluado. A partir de esto se propondrán en conjunto con la persona planes de acción para desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse de la manera más efectiva en el puesto.

5.6 Mejoras que aportará la implementación del plan de evaluación de desempeño en la organización y el personal:

- Adecuar el individuo al puesto de trabajo propuesto. Brinda las instrucciones como herramienta de comunicación para que el personal sepa cuál es su trabajo, cuáles son sus falencias y sus virtudes, guía al trabajador a realizar bien sus tareas.
- Detección de nuevas necesidades de capacitación, o detección de que capacitaciones no fueron bien logradas. Mediante los resultados sobre su desempeño laboral, se podrán averiguar mediante sus conductas cuales capacitaciones fueron bien resueltas y cuales otras no, además de observar nuevas necesidades de capacitación.
- Mejorar las relaciones interpersonales. Mediante una evaluación de desempeño de 360°, cuando todo el personal que rodea al evaluado es sincero y respetuoso en su devolución, genera un ambiente de confianza y respeto que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales de la organización, contribuyendo así a un clima organizacional positivo.



- Autosuperación del empleado. El empleado puede lograr una motivación extra luego de su evaluación. El trabajo bien hecho debe ser bien reconocido, y el mal desempeñado debe ser tratado para encontrar soluciones positivas, no para remarcar los errores.
- Retroalimentación al personal. El personal se reconoce como tal. La organización puede devolver su opinión y reconocer al empleado como un recurso importante de la misma.

5.7 Instrumentos a utilizar en la Evaluación de Desempeño:

La evaluación de desempeño se va a realizar a partir del formulario que se detallará a continuación donde se evaluará a los empleados en función de sus habilidades, conocimientos, capacidad de planificación y resolución de problemas, productividad, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y habilidades de dirección en caso de tener personal a cargo, y además sus aptitudes para lograr una transferencia o promoción de su labor. La evaluación va a ser realizada tanto por sus pares, como sus subordinados, supervisor, clientes y una propia autoevaluación, por eso es necesario antes de realizar las evaluaciones concientizar al personal y hacerlo comprender lo importante que es dejar de lado opiniones personales y afinidades con el personal para que la información recabada sea lo más certera posible y no generen ningún tipo de resentimiento o problemas entre el personal ya que se lo evalúa para buscar una mejora continua y no para juzgarlo.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – NOVASTEEL S.A.

EVALUACION DE DESEMPEÑO - "NOVASTEEL"					
DATOS DEL EMPLEADO					
NOMBRE					
LEGAJO					
PUESTO					
DEPARTAMENTO					
DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRE					
CARGO					
DEPARTAMENTO					
RELACION CON EL EVALUADO			(Supervisor / Colega / Subordinado / Cliente / Autoevaluación)		
HABILIDADES Y PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO					
Puntúe según la siguiente escala (Marque con una cruz lo que corresponda)					
Excelente	El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar				
Muy Bueno	El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar				
Bueno	El empleado cumple bien el aspecto a evaluar				
Medio	El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar				
Bajo	El empleado no cumple suficientemente el aspecto a evaluar				
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO					
	Bajo	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Entiende las funciones, responsabilidades y objetivos del puesto					
Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto					
PLANIFICACION Y RESOLUCION DE PROBLEMAS					
Trabaja de manera organizada					
Requiere de una supervisión mínima					
Es capaz de identificar posibles problemas					
Reacciona rápidamente ante dificultades					
PRODUCTIVIDAD					
Consigue los objetivos propuestos					
Es proactivo en su trabajo					
Consigue los estándares de productividad					
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN					
Articula ideas de forma eficaz					
Participa de reuniones					
Sabe escuchar					
TRABAJO EN EQUIPO					
Sabe trabajar en equipo					
Ayuda a su equipo					
Trabaja bien con distintos tipos de personas					
Tiene capacidad de adaptarse a cambios					
HABILIDADES DE DIRECCIÓN (En caso de tener empleados a cargo)					
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área					
Comunica a toda el área el éxito en los cumplimiento de objetivos					
Demuestra dotes de liderazgo					
Motiva a su equipo a conseguir los objetivos					
CREE QUE EL EMPLEADO ESTA PREPARADO PARA OTRO PUESTO / AREA DE LA COMPANIA:					
SI			NO		
	Bajo	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
EVALUACION GENERAL DEL EMPLEADO					
COMENTARIOS ADICIONALES DEL EMPLEADO					



El departamento de recursos humanos analizará los datos obtenidos en las evaluaciones y a partir de esto comunicará a los encargados los resultados finales de las mismas. También realizará reuniones personales con los empleados para comunicarles los resultados de las evaluaciones, para lograr una correcta gestión del desempeño, reconociendo un buen trabajo cuando sea correspondiente, y en caso de haber necesidad, transmitirle las futuras capacitaciones para mejorar aspectos puntuales derivados de las mismas evaluaciones. También se cumple en estas reuniones el feedback necesario donde el trabajador será libre de dar opiniones, sugerencias o cualquier observación que considere necesaria.

5.8 Decisiones a partir de la Evaluación de Desempeño

Los Encargados y Directivos de la organización van utilizar los resultados de las evaluaciones como una herramienta de decisión estratégica.

- Se tendrá una descripción confiable de la manera en la que el empleado lleva a cabo sus funciones
- Se evaluará el potencial humano a corto, mediano y largo plazo
- Identificar las fortalezas y debilidades del personal
- Se identificará a los empleados que necesiten perfeccionamiento en determinadas habilidades o competencias.
- Se realizará una planificación de las capacitaciones más objetivas y certera ya que se contará con la información necesaria de las falencias del personal
- Se podrá tomar decisiones sobre las remuneraciones y plan de carrera del personal dado su desempeño
- Se podrá medir el clima organizacional presente en la empresa, y tomar decisiones necesarias para su gestión de cambio y mejoría.



CONCLUSIONES GENERALES

Los objetivos del presente proyecto, como ya se detalló a lo largo de todo el trabajo, fueron en primera instancia la creación de un manual de puestos y funciones para *Novasteel*, empresa en formación, y como segunda instancia se propuso un plan anual de capacitación.

El manual de puestos y funciones propuesto servirá para conocer en detalle las actividades de cada puesto y así trabajar mejor. Con su implementación, *Novasteel* podrá lograr que su factor humano cree una sinergia mayor, al trabajar en conjunto para el logro de los objetivos organizacionales. La organización, de esta manera, podrá aumentar su rentabilidad ya que sus recursos humanos tendrán bien definidas sus tareas y objetivos en sus puestos de trabajo, situación antes no cumplida.

Como segunda propuesta se confeccionó el plan anual de capacitación que servirá a la organización para mejorar los conocimientos y habilidades del personal que trabaja en *Novasteel*.

Este plan propuesto para *Novasteel* producirá cambios positivos en la organización, ya que la misma contará con un factor humano más competente para la realización de sus labores, lo que significa que será más productivo que antes. Las capacitaciones lograrán cumplir y en algunos otros casos aumentarán el nivel de conocimientos y habilidades en lo propuesto por el manual de puestos y funciones y lo indicado por el Convenio Colectivo correspondiente, lo que convertirá a *Novasteel* en una empresa con personal con una ventaja dada por estos factores.

Son muchos los factores internos y externos que intervienen a la hora de realizar un cambio organizacional, y de no gestionar bien el cambio, el proyecto al ser aplicado podría no cumplir en cantidad total o en completa eficacia sus objetivos, derivando al parcial o total fracaso de las propuestas.

Si se habla específicamente de este proyecto se cree que las propuestas, de ser puestas en prácticas, traerán grandes beneficios para una empresa en



crecimiento como lo es *Novasteel*, como primer aspecto a destacar, será una organización en cumplimiento con la LCT y el CCT correspondiente. Además, la incorporación del Manual de Puestos y Funciones, será un cambio estructural total de la organización, por lo que es probable, ocasionará un cambio de gran importancia, que influye en la totalidad de la organización, pudiendo generar resistencia a este cambio.

Será, en esta parte del proceso, esencial y muy importante la comunicación implementada hacia todos los empleados que comprenden la organización. La propuesta del manual de puestos y funciones genera a primera vista grandes beneficios tanto a los empleados, directivos y empresa en general. Los empleados podrán gozar del cese de los conflictos derivados por la mala gestión de la distribución de las tareas, los directivos podrán administrar a los empleados de forma más eficiente y establecer políticas y objetivos claros, y la organización, a causa de esta reestructuración y la implementación de los puestos y funciones, podrá ser más productiva. Es importante, como antes se mencionó, la comunicación de estos beneficios, para no dejar que ninguna información que genere confusiones o rumores maliciosos, y si es posible, generar la participación de los empleados en el nuevo cambio estructural. Siempre y cuando el cambio sea bien gestionado, se cree que *Novasteel* podrá cumplir con los objetivos de este proyecto de grado, y además de lograr los beneficios antes mencionados, generar una motivación extra en los empleados si aceptan el cambio y lo toman como una decisión que contribuirá a mejorar el clima organizacional, para trabajar en equipo, cada empleado aportando desde su puesto de trabajo.

Por otro lado, la propuesta de un Plan Anual de Capacitación, es totalmente complementaria a la idea planteada en párrafos anteriores. Se cree que esta propuesta también puede generar resistencia al cambio en términos de falta de adaptación, desacuerdo en cambiar métodos antiguos de trabajo con los cuales se sienten cómodos. Se piensa que es de vital importancia introducir en los empleados principios de aprendizaje continuo. También, persuadir en los sinfines de beneficios



que traen para la organización un plan anual de capacitación, y para ellos como formación de su persona.

La propuesta de control a partir de la evaluación de desempeño tiene como principal finalidad hacer un seguimiento al personal y ver su evolución en el tiempo a partir del cambio realizado por la formalización de los puestos y las capacitaciones ejecutadas como mejora continua, por ello es de suma importancia la implementación de esta propuesta ya que a partir de la misma podrá ser más fácil la detección de necesidad de capacitación, será posible la rápida adecuación del personal al puesto de trabajo, los empleados van a tener una retroalimentación sobre la forma en la que están trabajando y a partir de esto podrán superarse.

Estas propuestas, podrán ser implementadas de forma exitosa, y generando un plus en la motivación, aumento de la calidad de vida laboral, e introducción de valores positivos como trabajo en equipo, clima organizacional positivo, una cultura de aprendizaje continuo, entre otros, si son bien gestionadas como cambio organizacional para *Novasteel*.



BIBLIOGRAFIA

- Chiavenatto, Idalberto (Enero 2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill
- Ricardo F. Solanas (1999). *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*. Sexta edición. Editorial Ediciones Interoceanicas S.A.
- William B. Werther, Jr Keith Davis (Julio 2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill
- *Ley de contrato de trabajo* - <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- <http://www.uom.org.ar/legislab.asp> - *Convenio colectivo de trabajo UOM*
- Noya, Díez y Bozal (1997), *Selección de personal. Sistema integrado Primera edición*. Editorial ESIC
- Oscar Juan Blake (2001). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. Tercera edición. Ediciones Macchi.
- Barrionuevo S. y Norry C. (Abril 2007), *Guía de estudio administración de recursos humanos*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Roberto Ferrero (2010), *Guía de estudio de Auditoria de Recursos Humanos*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- http://calidad-gestion.com.ar/rec_gratuitos/articulos/implementacion_iso_9000.pdf



ANEXOS

ANEXO I – Registro de asistencia de Capacitación

NOVASTEEL					
REGISTRO ASISTENCIA DE CAPACITACION					
NOMBRE DEL CURSO					
LUGAR		FECHA		DURACION	
INSTRUCTOR				AREA	
LA CAPACITACION FUE REALIZADA:					
INTERNA		EN LA COMPANIA		EXTERNA	
OBJETIVOS DE LA FORMACION					
TEMAS DESARROLLADOS					
APELLIDO Y NOMBRE		NOMBRE DEL PUESTO Y AREA		FIRMA	
OBSERVACIONES:					
				FIRMA Y ACLARACION DEL INSTRUCTOR	



ANEXO II – Encuesta de reacción

NOVASTEEL					
ENCUESTA DE REACCIÓN					
NOMBRE DEL CURSO					
NOMBRE DEL INSTRUCTOR					
FECHA					
LUGAR					
DURACION					
Marque la opcion que considere conveniente					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
ORGANIZACIÓN GENERAL					
Las luces, la temperatura y el orden de la sala fueron adecuados	1	2	3	4	5
Los cortes intermedios estuvieron bien organizados	1	2	3	4	5
La duración fue conveniente	1	2	3	4	5
APROVECHAMIENTO PERSONAL DEL CURSO					
La Actividad cumplió con mis expectativas	1	2	3	4	5
EL INSTRUCTOR					
Fijó claramente las metas y objetivos de la Actividad	1	2	3	4	5
Realizó una presentación muy interesante de los temas	1	2	3	4	5
Posibilitó discusiones eficaces	1	2	3	4	5
Escuchó con atención a los participantes	1	2	3	4	5
Ayudó a relacionar los conceptos teóricos con situaciones reales	1	2	3	4	5
Trabajó con profesionalidad demostrando poseer conocimientos de los temas dados	1	2	3	4	5
La metodología y técnicas usadas fueron las adecuadas	1	2	3	4	5
LOS MATERIALES					
El material utilizado contribuyó al proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5