

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO



Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo final de grado

“Análisis y descripción de puestos como base para la planeación de RR.HH. en Empresa proveedora de tecnología para el agro”.

Autores: **María José D’Anna.
Sandra Seguí.**

Tutor: **María del Carmen Cantoia.**

Marcos Juárez, noviembre de 2016.

Dedicatorias

*A mis padres, que me guiaron en valores y educación.
A mi esposo Carlos, mi compañero de vida.
A mis hijos Alexis y Rubí, en quienes me proyecto.*

María José.

*A mi esposo Juan Darío y a nuestros hijos Juan y Augusto,
quienes me apoyaron para cumplir mi sueño.
A mi madre,
referente en mi vida.*

Sandra.

Agradecimientos

A Dios por la fortaleza y voluntad.

A nuestras familias y amigos por la comprensión y el apoyo.

A nuestra tutora María de Carmen por su aporte profesional, dedicación, esmero y buena predisposición.

A nuestra Directora de Carrera y todos nuestros profesores que nos brindaron más allá de lo debido, su disposición y experiencia profesional.

A Directivos y personal de ABECSA por la predisposición para brindarnos información.

A nuestras compañeras, sostén imprescindible en este camino.

Al grupo de trabajo de FUPEU Bell Ville, donde cursamos nuestra carrera.

Al personal de la Sede IUA Rosario, que nos abrió gentilmente las puertas para transitar parte de nuestra carrera.

A María Angélica Cibelli por su apoyo emocional.

Infinitas gracias, con la convicción que sin cada una de ellos no hubiera sido posible arribar a nuestra tan ansiada meta.

Índice de Contenido.

Dedicatorias.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	6
CAPITULO I: Introducción.....	8
1.1. Justificación de la intervención.....	9
CAPITULO II: Presentación de la organización empresarial.....	11
2.1. Historia.....	11
2.2. Misión, Visión y Valores corporativos.....	11
2.3. Organigrama y estructura organizacional.....	12
CAPITULO III: Diagnóstico.....	14
3.1. Desarrollo.....	14
3.2. Objetivos.....	16
CAPITULO IV: Marco teórico.....	17
4.1. Administración de Recursos Humanos.....	17
4.2. Subsistema de previsión de Recursos Humanos.....	20
4.3. Subsistema de provisión de Recursos Humanos.....	22
4.4. Planeación estratégica.....	25
4.5. Visión compartida.....	26
4.6. Planeación de Recursos Humanos.....	28
4.7. Bases de información para planificar.....	30
4.7.1. Inventario de Recursos Humanos.....	30
4.7.2. Capacitación.....	31
4.7.3. Desarrollo de Recursos Humanos.....	34
4.7.4. Evaluación del desempeño.....	35
4.7.5. Motivación.....	36
CAPITULO V: Marco metodológico.....	38

5.1. Entrevista no estructuradas o abierta.....	38
5.2. Cuestionarios de preguntas cerradas.....	39
5.3. Cuestionarios de preguntas abiertas	60
5.4. Observaciones.....	61
6. CAPITULO VI: Propuesta de intervención.....	64
6.1. Introducción.....	65
6.2. Proceso de Preparación para la Planeación de Recursos Humanos.....	66
6.3. Herramienta de gestión integral para planificar.....	67
6.4. Primera parte: Preparación.....	68
6.5. Segunda parte: Análisis de oferta y demanda de RR.HH.....	69
6.6. Tercera parte: Objetivos y políticas.....	75
6.7. Cuarta parte: Procesos internos de recursos humanos.....	78
6.8. Quinta parte: Control y evaluación de programas.....	87
7. ANEXOS.....	89
7.1. Descripciones de puestos	89
7.2. Guía de preguntas para la entrevista al Gerente.....	139
7.3. Guía de preguntas cuestionario de relevamiento de Diagnóstico.....	140
7.4. Guía de parámetros para la observación.....	145
8. BIBLIOGRAFIA.....	146

RESUMEN

Transitando con pasión el camino hacia la tan ansiada meta se ha presentado como denominador común una variedad importante de empresas pequeñas, la mayoría de origen familiar, que se expanden de manera acelerada, intentando cubrir las necesidades de esa transformación de una manera exitosa pero que no deja de ser improvisada. Tal es el caso de ABECSA, la empresa que se ha elegido intervenir.

Tal situación se da en organizaciones que han comenzado sus actividades con pocas personas, con procesos informales de gestión y administración, sin visión, misión y valores compartidos, sin una planeación. Formas de trabajar que han dado resultado en sus inicios, pero hoy ya no: personas realizando diversidad de tareas pero sin responsabilidad absoluta por las de su puesto; necesidad de salir a buscar gente de manera improvisada en momento de cumplir con compromisos asumidos con sus clientes, sin un proceso formal de selección de personal, derivando en alta rotación, bajo nivel de desempeño, desmotivación, etc. Estas prácticas se desarrollan con escasa o nula planeación de recursos humanos, cualquiera sea la necesidad que los motive.

Conforme avanza la empresa en su crecimiento, resulta imperiosa la necesidad de una estructura de procesos definidos, de metas, objetivos, estrategias alineadas a la visión, la misión, los valores y el negocio.

Se plantea la descripción de funciones como base del trabajo, por el convencimiento que las personas necesitan conocer el alcance de sus tareas, que lugar ocupan en la estructura de la empresa, cual es el objetivo de su puesto, su responsabilidad, quien es su superior inmediato, con quienes se debe relacionar y apoyar para cumplir con eficiencia sus objetivos, los de su área y los de la organización.

Tomando como base las descripciones de puestos, la empresa cuenta con información actualizada de los mismos, pero también para seleccionar a futuros ingresantes, fundamental para poder planificar, como así también para capacitar y evaluar el desempeño.

Plantear una herramienta de planificación invita a alinear a toda la gestión de RR.HH., a profesionalizar, a generar cambios.

La planeación es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados. Es un proceso de organización para alcanzar las metas organizacionales.

Por lo tanto se ha decidido otorgar a ABECSA una herramienta que sirva de guía para realizar sus actividades de planificación de recursos humanos.

Se puede decir que resulta una herramienta importante de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la gestión interna del trabajo: resulta sencillo de implementar, aporta resultados medibles de forma inmediata y genera las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.

CAPTULO I: Introducción.

Se presenta a continuación el siguiente trabajo derivado de los encuentros con la cúpula de la organización.

Desde ese nivel se plantea el interés por iniciar de manera formal procesos de gestión de recursos humanos que permitan lograr una mejor organización y de esa manera obtener la identificación de la gente con la organización.

Queda manifiesta la necesidad de contar con registros formales que brinden información acerca de qué puestos son los necesarios para cubrir las necesidades de funcionamiento, como así también que reflejen el perfil de personas que se requieren para estos puestos.

El ingeniero industrial –cuya función es coordinar y organizar el personal del área de producción- transmite la necesidad de disponer de instrumentos que ayuden a la gestión de personas. Expresa que la Empresa no cuenta con una herramienta que proporcione información para planificar ante una demanda de Recursos Humanos, refiriéndose a registros formales tales como: inventario de personal, análisis y descripciones de puestos, políticas, evaluaciones de desempeño, entre otras.

Contar con información de estos registros, llevará a conocer el potencial de las personas con las que cuenta la organización para realizar los proyectos y cumplir con los compromisos asumidos.

El interés de la dirección es que sus trabajadores puedan involucrarse en la misma a través de su trabajo diario, y consideran que formalizando procesos de gestión de personal, pueden lograrlo.

Principalmente se observa la necesidad de determinar las funciones principales de la empresa, formalizarlas a través de instrumentos, implementar procesos de registración y ejecución, de manera planificada.

La empresa desde sus inicios se ha destacado por llevar a cabo de manera activa distintos proyectos de innovación y desarrollo a nivel productos a comercializar como también a producir.

Estos cambios se fueron realizando de manera informal, de acuerdo a las necesidades que se presentaban, tomando decisiones operativas sin tener en cuenta el talento de sus colaboradores. Esto generaba desorganización que se trataba de resolver de alguna manera, pero sin proyección.

Dentro de este marco, surge la necesidad de formalizar a través del análisis de puestos de trabajo para obtener información sobre el grado de responsabilidad, habilidades y competencias de las personas que se desempeñan en los puestos requeridos como base de una herramienta para planificación.

1.1. Justificación de la intervención:

Para solucionar la problemática identificada se plantea la importancia de contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

Esta planeación permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

El área de recursos humanos puede planear sus tareas de reclutamiento, selección, capacitación y otras más, suministrando a la organización el personal adecuado, en el momento adecuado. Debido a esto, planificar se convierte en una actividad altamente prioritaria, donde la empresa podrá anticiparse a periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra.

El análisis y descripción de puestos de trabajo facilita el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo agilidad en el momento en que se presenta la necesidad de cubrir puestos, dándole transparencia al procedimiento. Mantener actualizado estos registros permite orientar

el proceso de formación del personal, gestionar las carreras profesionales de los individuos, siendo un soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos y determinación de salarios.

Igualmente, constituye un instrumento de inestimable ayuda para la evaluación del desempeño y el rediseño del trabajo cuando se detecta superposición o sobrecarga de funciones.

El análisis de puestos de trabajo incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos, tales como motivación y satisfacción, entre otros.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es por tanto un instrumento de gestión de los recursos humanos que se convierte en una condición necesaria para el correcto desarrollo de otros procesos.

Se invita en este momento a conocer la empresa, descubrir los inconvenientes que transita y a analizar la propuesta que llevará adelante un aporte que permita conseguir el estado deseado por la organización.

CAPITULO II: Presentación de la Organización Empresarial.

2.1. Historia.

La Empresa ABECSA, en la cual se realizará la intervención, se encuentra localizada en la provincia de Córdoba, Argentina. Nació como empresa familiar en el año 1990.

Por ese entonces sólo se dedicaba a la fabricación y reparación de "bombas para fumigación Me-Di". En el año 1992 incorpora la comercialización de accesorios para pulverización y en 1995 comienza la venta de implementos electrónicos para control de pulverización, de un importante proveedor estadounidense. Con estos productos, de alta calidad, la empresa logra ganar un importante lugar en el mercado. Al final de ese mismo año, se crea el Departamento de Desarrollo, donde se comienza a investigar sobre la producción de monitores de siembra, el cual fue lanzado al mercado en 1997.

En los años subsiguientes se continúa con el desarrollo y producción de distintos modelos de monitores, como así también se incorporan productos de otras líneas y se agrega la representación oficial de bombas centrífugas de origen americano.

Para el año 2000 incorpora a sus productos la línea de GPS, con tecnología de punta y excelente calidad, como el banderillero satelital.

Posteriormente, la empresa continuó incorporando productos de avanzada, acompañando los avances de la tecnología aplicadas al agro y permaneciendo, a través del servicio técnico de post venta, junto al hombre de campo.

2.2. Misión, Visión y valores corporativos.

Misión:

Empresa tecnológica joven, dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de productos de alta calidad para la agricultura de precisión, cuya misión es brindar al cliente productos diferenciados por su calidad y atención personalizada.

Visión:

Liderar el mercado Nacional en prestación y calidad de productos aplicados a la agricultura de precisión, maximizando la fidelización de nuestros clientes y convertirnos en el referente a nivel internacional.

Valores de la Empresa:

Profesionalismo.

Orientación al cliente.

Dinamismo y proactividad.

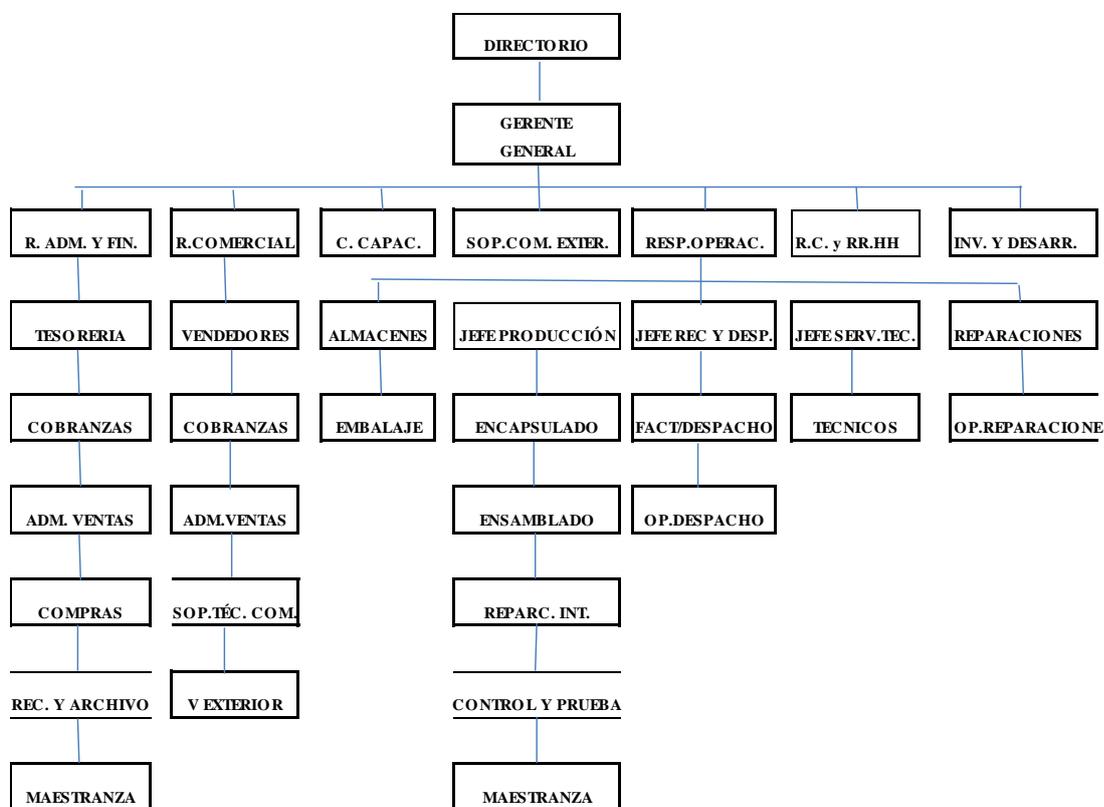
Trabajo en equipo.

Comunicación efectiva.

Compromiso con la comunidad.

Gestión de puertas abiertas.

2.3. Organigrama y estructura organizacional:



Estructura Organizacional:

La estructura organizacional de la empresa está diferenciada por áreas.

La toma de decisiones se da en sentido descendente, los gerentes son los máximos responsables en cada una de las áreas y delegan autoridad a sus subordinados.

La departamentalización que existe es del tipo funcional: agrupa las actividades de acuerdo a las funciones que realizan.

Las áreas comprendidas son:

Administración y Finanzas.

Comercial.

Operaciones.

Logística.

Instalación y Servicio Técnico.

Investigación y Desarrollo.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO.

3.1. Desarrollo.

Frente al planteo de la Dirección acerca de la informalidad en los procesos actuales de RRHH, que provoca falta de identificación y escaso involucramiento del personal con su trabajo, se considera necesario desarrollar un estudio puntual sobre los puestos existentes como así también de la demanda a futuro, como principio y base de la estructura formal de la gestión de recursos humanos para esta empresa.

Sirviéndose de estos datos la organización contará con la información necesaria para identificar el talento con el que cuenta para asumir sus proyectos.

De la información recogida a través de los distintos instrumentos de recolección se puede diagnosticar lo siguiente:

El análisis de la información permite visualizar que ABECSA no escapa a la realidad de las pequeñas o medianas empresas de nuestra zona.

Los directivos tienen presente la visión, la misión y los objetivos, pero no son transmitidos a la gente.

Claramente se puede diagnosticar que no existe un proceso sistematizado de Recursos Humanos, una gestión que los integre. Carece de un plan para informar políticas y objetivos.

La gente fue seleccionada por diversos medios que no siguen un proceso de selección profesional, con excepción de algunos casos en los que se llevó a cabo a través de consultores externos.

La empresa carece de descripciones de puestos que defina el perfil del candidato para cubrirlos. Se aprecia con claridad que no existe inducción formalizada al ingreso del nuevo candidato. Debido a esto, la inserción al puesto es más lenta.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados y lo que se pudo observar, no conocen el completo alcance de sus tareas ni de las responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo, en algunos casos se superponen.

Esto genera indiferencia y desmotivación para la realización del trabajo y un alto índice de rotación.

Al ser interrogados acerca del lugar que ocupan en la estructura de la organización, algunos lo desconocen.

Nuevamente se visualiza la necesidad de contar con el instrumento Descripción de puestos de trabajo, a los fines de dar claridad al personal en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades de sus funciones y la cadena de mando.

No contar con herramientas de gestión de Recursos Humanos coarta las posibilidades de una planificación de carrera profesional, de desarrollo dentro de la organización.

Se observa que esto solo ocurre para algunos casos aislados donde la necesidad de cubrir puestos hizo que se realizara un análisis informal para tomar la decisión de transferir.

Se aprecia como fortaleza de la organización una dirección que intenta mejorar la calidad de trabajo de la gente, con una importante apertura a querer profesionalizar la empresa. Esta fue la impresión al entrevistar a los socios gerentes.

El plantel de trabajo la percibe como una empresa estable, las tareas no tienen demasiada complejidad, las instrucciones para realizarlas son medianamente claras, esto explica que se puedan llevar a cabo las tareas diarias.

Según lo manifestado al realizar el prediagnóstico se propone otorgar una herramienta para planificar los RR.HH. con base en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

El proceso de planificación deberá estar alineado a la estrategia de la empresa, esto significa que deberá estar alineado a la Misión, Visión y Valores que esta promueve.

La secuencia de esta herramienta en principio otorga información acerca de los recursos humanos disponibles con que cuenta la organización, características personales y laborales, capacidades y competencias de los mismos. Esta información será la base para la aplicación de sistemas más avanzados de la gestión de Recursos Humanos.

En opinión del equipo de trabajo del presente proyecto de grado no alcanzan sólo las buenas intenciones, si la empresa no presenta un total compromiso, sensibilización y concientización gerencial de que este camino es el indicado para llevarlo a cabo.

3.2. Objetivos:

Por lo expuesto se propone abordar la intervención con los siguientes objetivos:

General:

- Elaborar una propuesta de trabajo partiendo del Análisis y Descripción de Puestos (A.D.P) que permita seguir una guía de acción para planificar los RR.HH. de la Empresa.

Específicos:

- Conocer el sistema vigente de análisis y descripción de puestos.
- Identificar puestos y perfil de los trabajadores que son imprescindibles para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- Determinar los requerimientos para ubicar al personal idóneo en el puesto de trabajo.
- Establecer el procedimiento de planificación de los RR.HH de la Empresa.
- Proponer los lineamientos a seguir para la implementación del procedimiento de planificación.

CAPITULO IV: MARCO TEORICO.

En este capítulo se abordan los conceptos teóricos más importantes para comprender el desarrollo del presente trabajo de intervención.

En principio resulta de interés exponer el concepto de administración de Recursos Humanos con los diferentes subsistemas que atraviesan la gestión.

Es central referirse al subsistema de previsión en el cual se encuentran los conceptos claves del presente trabajo, destacando la importancia de la descripción y análisis de los puestos, papel fundamental en este tratamiento.

A continuación se presenta el subsistema de provisión, el cual provee los recursos humanos, entendido como el talento clave que necesita la organización para cumplir con los compromisos asumidos con sus clientes.

Luego se hablará de todos los aspectos relacionados a la planificación estratégica, que guía las acciones generales, a la importancia de generar una visión compartida para alinear a todos los integrantes de la organización con la planificación estratégica, entendiendo que no existe planificación de Recursos Humanos sino está incorporada a la planificación estratégica de la organización, para luego ingresar a la planeación de RR.HH.

Seguidamente se presentan los aportes teóricos de los procesos de gestión de RR.HH. que otorgan información acerca del talento existente en la empresa para planificar sus acciones.

Cabe resaltar la magnitud de la importancia que aportan estos conceptos que se derivan en la propuesta de intervención a la organización.

4.1. Administración de Recursos Humanos.

Se propone el desarrollo de este apartado con la intención de transitar globalmente los conceptos que integran la gestión de las personas en la organización, base para comprender el presente trabajo.

La administración de Recursos Humanos es el proceso de planificación, desarrollo, coordinación y técnicas de procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización.

La dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y la sociedad continuará en aumento, tornando cada vez más importancia la administración del personal. Aspectos tales como: insatisfacción y una nueva fuerza de trabajo, nuevos estilos de vida, desempleo, nuevas leyes laborales, cambios de los valores básicos relacionados con el trabajo, la necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo, planeación demográfica, etc. justifican los esfuerzos para jerarquizar la administración de personal.

El resultado esperado puede llegar a ser una mejor calidad del entorno laboral de todo el personal, quienes a su vez se encontrarán mejor motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Propósito de la Administración de Recursos Humanos:

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Dentro de este propósito, se reconocen cuatro objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos:

1. Objetivos Sociales: contribuir positivamente a satisfacer las necesidades y demandas de carácter social.
2. Objetivos de la organización: propiciar, desde la gestión de personal, el logro de los objetivos globales de la organización.
3. Objetivos funcionales: mantener el aporte de los recursos humanos en nivel adecuado a las necesidades de la organización.
4. Objetivos individuales: coadyuvar al logro de las metas que cada persona se ha fijado como miembro de la organización.

Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

Todas las actividades de administración de los recursos humanos mantienen una relación entre sí. Tal como se menciona en el punto anterior, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el área de recursos humanos, por lo tanto influyen en cada uno de los subsistemas que componen la gestión. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la empresa opera.

A continuación se desarrollan de manera secuencial los subsistemas que componen la administración de recursos humanos:

Como todo proceso administrativo, al de Recursos Humanos se lo puede analizarlo sistemáticamente, identificando los siguientes subsistemas:

I. Subsistema de Previsión de Recursos Humanos:

- Planificación de Recursos Humanos.
- Análisis de puestos.

Este subsistema cobra fundamental importancia en el presente T.F.G. Es uno de los primeros subsistemas de la gestión de Recursos Humanos, debido a que aporta los insumos principales para alimentar a los siguientes subsistemas.

II. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos:

- Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Selección de personal.
- Inducción, Orientación y Capacitación al ingreso.

III. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos:

- Administración de Salarios.
- Administración de Beneficios Sociales.

IV. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos:

- Capacitación y Desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Planificación de la Carrera profesional.

V. Subsistema de Control de Recursos Humanos:

- Administración de la Carrera profesional.¹

4.2. Subsistema de previsión de Recursos Humanos:

Una eficiente gestión de este subsistema es el insumo fundamental para contar con una excelente dotación de personas en la organización.

Contar con un sistema central de información y base de datos es una necesidad esencial de todo responsable de recursos humanos. Se comienza con una clara comprensión de los puestos que existen en la organización y los planes formulados para ocuparlos.

Este subsistema es el que gestiona la planificación (análisis de las necesidades), analiza los puestos para conocer si la empresa cuenta con el talento que necesita para cubrir las necesidades.

Comprende:

Planificación de personal.

Así como los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos organizacionales a largo plazo, la planificación relacionada con la fuerza de trabajo debe tener sus orígenes en la planificación estratégica de la organización. Entendido el proceso de esta manera, se está en condiciones de definir a la planificación de recursos humanos de la siguiente manera:

“Es una técnica para determinar en forma sistemática la demanda de empleados que una organización tendrá”.

¹ Rodríguez, A. “Administración de Recursos Humanos”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. 1º Edición. Córdoba: 2001.

En otras palabras es necesario que el departamento de Personal pueda determinar el número y el tipo de empleados que necesita la organización para preparar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, etc.

La planificación y proyección de personal implica calcular las necesidades futuras de empleados. Los planes a corto plazo deben indicar las vacantes que son necesarias cubrir y los de largo plazo, la situación de los recursos humanos en su conjunto.

Es importante mencionar que la fusión de actividades relativas a la planeación de estrategias como también los recursos humanos de una organización se han convertido en una fuente crítica de competitividad en la actualidad.

Análisis de puestos.

Se expone el concepto de análisis de puesto dentro del marco de la previsión de personal con el objeto de comprender la importancia que tiene la información que se deriva del mismo: insumo fundamental para obtener información del talento con el que cuenta la empresa.

Se considera que para que se pueda actuar de manera rápida y proactiva a la hora de cubrir puestos, es necesario contar con información sobre los recursos humanos que la empresa tiene en la actualidad como así también los que se necesitan obtener. Por lo tanto, los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización.

Según Rodríguez “El objetivo del análisis de puestos es el de identificar las tareas que se realizan en una unidad de trabajo. La definición debe contener una descripción detallada de: qué se hace, cómo se hace, porqué se hace, y que exige la tarea.”²

El **análisis de puestos** constituye una técnica administrativa que sirve para estudiar y conocer las características y elementos de un puesto para llegar a su descripción y especificación clara.³

² Rodríguez, A. “Administración de Recursos Humanos”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. 1º Edición. Córdoba: 2001.

³ Fernández Ríos, M. (1995). “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

“La **descripción de puestos** es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.⁴

“La **descripción del cargo** es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.⁵

Para **Chiavenato (1999)**, la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos como lo muestra el gráfico subsiguiente, los cuales resuelven cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué hace el ocupante?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?

Según **Mondy y Noe, (1997)**: “La **especificación del puesto** es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

4.3. Subsistema de provisión de personal:

Reclutamiento de personal:

⁴ Mondy, R, Noe, R. (1997) Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall.

⁵ Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

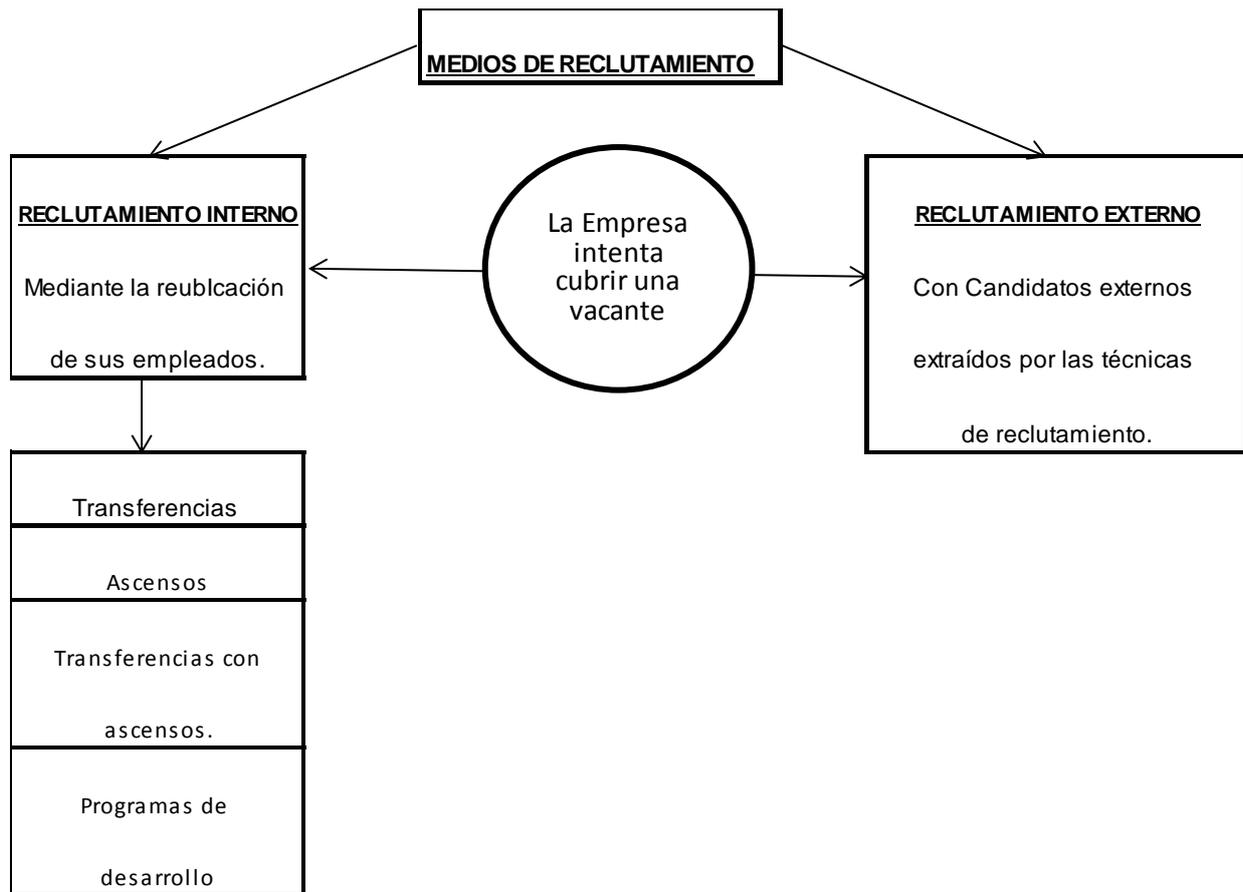
Es fundamental al ingresar al proceso de reclutamiento de personal considerar las dos opciones, el reclutamiento interno y externo de personal. Si se considera lo expuesto anteriormente, analizando el potencial existente se puede descubrir que las personas que se buscan en muchos casos, se encuentran trabajando en la empresa, se estaría en condiciones de reclutar internamente. Este es un proceso sensible, el cual debe ser administrado con mucho cuidado para no desmotivar a las personas que queden excluidas en la selección, y a la vez muy motivador para quienes estén pensando en una carrera profesional dentro de la empresa. Si al analizar se encuentra que no existe el perfil buscado en la empresa se podrá recurrir al reclutamiento externo, el cual deberá basarse en el perfil del puesto a cubrir. Esta actividad sienta las bases para redactar el anuncio con los requerimientos específicos de la búsqueda e invita a dirigirse a los sitios idóneos en busca de los candidatos. (universidades, escuelas técnicas, sitios web específicos, etc.). Esto es fundamental para un exitoso proceso de selección.

Tal como lo definen Werther y Davis “el proceso de reclutamiento se inicia cuando empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

Una vez realizado el plan de requerimientos de personal, es necesario definir las fuentes a las que recurrirá el área de RR.HH. para cubrir las vacantes en “tiempo y forma”.

El suministro de personal puede ser interno o externo. El primero se compone de empleados que tienen la posibilidad de ser promovidos o transferidos, lo cual se encuentra comprendido dentro del plan de desarrollo o sucesión de la empresa.

Dar preferencia a los actuales empleados cuando se pretende cubrir una vacante o un nuevo puesto, tiene un efecto indudable en la actuación del personal; se recuerda que ayudar a que el empleado haga carrera en una misma institución estimula su motivación personal.



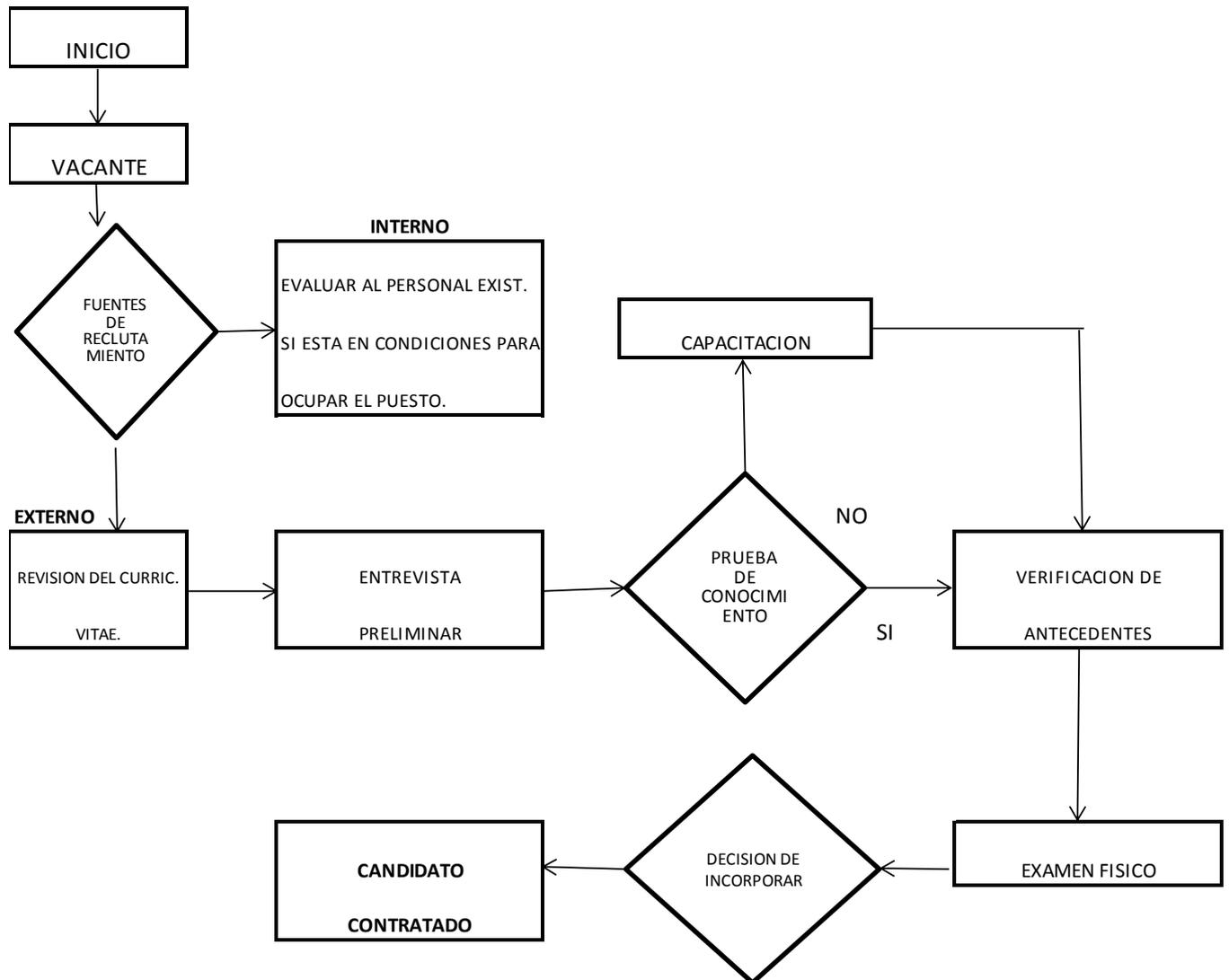
Selección de personal.

El proceso de selección propiamente dicho comienza cuando se cuenta con la información para llevar a cabo la evaluación de candidatos, vale decir, cuando se tiene la información de los postulantes para su calificación, y finaliza cuando la persona ha cumplimentado todos los pasos que lo habilitan para ser integrado en la organización.

Etapas del proceso de selección.

- Preselección.
- Evaluación del Curriculum Vitae.
- Entrevista.
- Test.
- Decisión de contratar.
- Comprobación de antecedentes.
- Exámen médico.

➤ Decisión de incorporar.



Como se menciona en el punto anterior, para un desarrollar un proceso de selección exitoso es importante contar con factores tales como análisis de puestos, el plan de recursos humanos y una amplia oferta de candidatos de calidad para el puesto a cubrir.

Es necesario que el supervisor o gerente directo del puesto a cubrir participe en el proceso de selección, a través de entrevistas, buscando comprometerlo en la inducción del candidato contratado.

4.4. Planeación estratégica.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia. Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización como así también la formulación y puesta en marcha de tácticas que permitan crear o preservar sus ventajas, todo en función de la visión, misión y objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles. “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es solo una herramienta clave para el directivo. Implica necesariamente, un proceso interactivo de arriba hacia abajo en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida de las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.⁶

4.5. Visión compartida.

⁶ Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Editorial Norma

La visión compartida está directamente relacionada a la planeación estratégica de la organización.

La misión (cuál es la razón de ser de la organización, para que existe), la visión (adonde se quiere llegar, cual es el horizonte) y los valores indiscutibles en los que se sustentan las acciones de toda la organización, son la base fundamental para realizar una planeación estratégica, para plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Hablar de visión compartida es involucrar, compartir con toda la gente que trabaja en la empresa los aspectos antes mencionados. Esto significa utilizar todos los medios de comunicación de los que puede valerse: cuadros en lugares estratégicos, gacetillas, reuniones generales, transparentes, presentarlo en los manuales de inducción a los nuevos ingresantes y demás, adaptados a cada organización en particular.

Una visión compartida es vincular el corazón de la gente con el corazón de la organización.

Según Peter Senge...” Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente. Una fuerza de impresionante poder puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: “¿que se desea crear?”. Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a las actividades dispares. Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no solo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común.

Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión.

Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común.”⁷

4.6. Planeación de Recursos Humanos.

Esta actividad está íntimamente relacionada a la planeación estratégica, a la visión compartida.

Para realizar una eficiente gestión de la planeación de las personas de la organización debe existir un norte una planeación estratégica, una visión compartida para que todos sepan hacia donde se dirigen y se comprometan. Luego contar con la información acerca de la gente propósito del presente trabajo. Conocer si están presentes en la organización las personas que se precisan para cumplir con los compromisos asumidos, o se debe ingresar nuevos colaboradores y que cantidad. Esta tarea se lleva a cabo con los responsable de área..

Recursos Humanos es un área que abarca toda la organización, su actividad tiene incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se desarrollan, pues sin este recurso sería imposible llevarlos a cabo, aún en esta época de alta tecnología donde las máquinas han llegado a desplazar en cierto modo la labor del empleado.

Sin embargo, a pesar de su importancia, para muchas organizaciones aún su integración y participación en la dirección todavía no tiene la relevancia que debería.

La función, actividades y prácticas de recursos humanos deberán pensarse en un enfoque cuya gestión impacte en la organización y cuya práctica pueda ser medible en términos tanto cuantitativos como cualitativos, pues al final la labor de recursos humanos deberá generar un impacto en los resultados de la empresa: financieros, de producción, etc.

“Se deberá combinar adecuadamente los elementos que reflejen el impacto a nivel global puesto que recursos humanos es una función presente en todas y cada una de las actividades y

⁷ Senge, P. (2004). “La Quinta Disciplina”, Granica. Buenos Aires. Arg.

procesos que se llevan a cabo en la entidad, con elementos específicos, que reflejen determinados procesos importantes, y que de conjunto permitan valorar la gestión realizada.

Recursos Humanos deberá tener siempre en mente para su funcionamiento, los resultados que en producción se derivan de su función y deberá maximizarla a través de una labor enfocada en el desarrollo del trabajador y de lograr que todos y cada uno de los que conforman la empresa estén alineados y dirigiendo sus esfuerzos según el direccionamiento estratégico que es la carta de navegación.⁸

La planificación de los recursos humanos de una organización involucra la proyección de necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de los programas necesarios para asegurar que la organización tendrá los empleados calificados para las distintas posiciones que esta requiera.

La planificación estratégica de RRHH determina una actividad proactiva en la función de RR.HH., como parte de los planes organizacionales estratégicos.⁹

¿Para quién se realiza la tarea de planificación en el campo de RR.HH?

Al diseñar un sistema de planificación de RR.HH. existen muchos aspectos a tomar en cuenta para quien debe ser diseñado.

- Familias de puestos (número de personas necesarias en un tipo de trabajo en particular por ejemplo se necesitan cinco ingenieros electrónicos).
- Puestos problemáticos.
- Puestos de más alta estrategia e importancia en una organización. Todos los demás puestos son considerados de apoyo y de menos importancia para el éxito futuro de la empresa.

⁸ IESERH,(2014) Guía de estudios cátedra planeamiento de recursos humanos, Rosario.

⁹Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

- Plan de sucesión para los puestos de alta gerencia, el cual consiste en identificar potenciales reemplazos con el objetivo de suministrarles la calificación necesaria para incorporarse a posiciones futuras.¹⁰

4.7. Bases de información necesaria para planificar.

A continuación se desarrollan los conceptos teóricos de las herramientas que se presentan para obtener información de las personas que trabajan en la organización. Principal insumo para realizar la planificación de Recursos Humanos, y para realizar otros tipos de gestión más avanzados que exceden el presente trabajo, pero que sientan las bases para la instancia en que la empresa decida desarrollarse en este aspecto.

4.7.1. Inventario de Recursos Humanos.

Se podrá observar en el formulario de inventario de recursos humanos contempla información derivada del colaborador y de la empresa. Este aspecto es de suma importancia debido a que invita al empleado a aportar información personal, pero también a pensar acerca de su potencial y responsabilidades. Por otra parte el departamento de recursos humanos en comunicación directa con el superior inmediato aporta información acerca del desempeño, posibilidades de capacitación y desarrollo de la persona.

Es una técnica para sistematizar toda la información concerniente a cada integrante de la organización. Consiste en elaborar una base de datos completa acerca de cada uno de los empleados adscritos a la organización.

Beneficios para la Empresa:

1. Detectar candidatos para ascensos.
2. Justificar posible necesidades de capacitación
3. Planeación efectiva de recursos humanos
4. Proporciona información básica para el otorgamiento de prestaciones adicionales.

¹⁰ Solana, Ricardo.(1993) Administración de organizaciones. Argentina. Ediciones Interoceánicas.

Situaciones donde se necesita o recomienda:

1. Cuando se necesita una herramienta para llevar el control de información del personal de la empresa.
2. Para la toma de decisiones para futuras actualizaciones de personal, promociones o reorganización de organigrama.
3. Cuando se cuenta con una gran planta de personal, para mantener organizada toda la información relativa a cada empleado.¹¹

4.7.2. Capacitación.

Capacitación al ingreso.

En esta instancia se presenta la capacitación desde la perspectiva del ingreso.

Excelentes procesos de selección fracasan cuando no se capacita bien a las personas que ingresan a trabajar. La misma debe contener aspectos relacionados a la empresa en general, a la cultura (símbolos, usos y costumbres), y al puesto, cuya información deriva de la descripción del puesto. Esta actividad la realiza el área de recursos humanos y el superior directo quien está en condiciones de capacitar en el puesto.

La inducción implica la introducción de nuevos empleados a las empresas, sus funciones, tareas y personas. Por lo general las grandes empresas tienen un programa formal de inducción, que explica ciertas características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas, políticas y prácticas generales, organización, beneficios, requisitos de confidencialidad y reserva, seguridad y otros reglamentos. Estas se pueden describir además en forma más detallada en un folleto, pero la reunión de inducción le proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de plantear preguntas. Aunque normalmente estos programas formales son puestos en práctica por integrantes del departamento de personal, la responsabilidad principal de orientar al nuevo empleado se mantiene en el superior.

¹¹ Instituto Tecnológico ITSON. 2015.

“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su puesto de trabajo”.¹²

Capacitación.

Cuando se habla de capacitación puede ser al ingreso, a la específica resultantes de cubrir necesidades de aprendizaje o para acortar brechas para lograr un óptimo desempeño en todos los niveles de la organización.

Una organización que otorga posibilidades de aprendizaje a su gente en todos los niveles es una organización que aprende, se desarrolla y crece.

Es menester contar con directivos de mentes abiertas que puedan ver los beneficios de estas acciones para asumir los cambios que se van presentando en la gestión en entornos tan cambiantes por los que se está atravesando en la actualidad.

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a todos los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida.

La capacitación es una herramienta de gestión que, si se utiliza bien y se respetan sus límites, alcances y campo de aplicación pueden ser la solución a buena parte de los problemas relacionados al factor humano.

¿Por qué? Existen necesidades internas y condiciones externas que exigen que la organización invierta en el potencial ya disponible en las personas que la integran.

Cambios en:

4. Las cosas que hace la gente.
5. La manera de hacer las cosas.
6. La conceptualización del trabajo.-

Problemas:

¹² Alles, Martha A. (2005). “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Granica, 1° Edición. Buenos Aires.

- Ignorancia.
- Obsolescencia.

¿Para qué? La capacitación, como toda actividad, debe perseguir resultados, los cuales pueden darse en diferentes áreas del quehacer organizacional, según lo planificado y de forma sinérgica con otras actividades.

Alfonso Silíceo Aguilar (2008) nos dice: “Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria”.

Beneficios de la capacitación en las organizaciones.

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto, por lo tanto los niveles de desempeño y las competencias necesarias para el cumplimiento de la función.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Permite el logro de metas individuales.

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.

Hace viables las políticas de la organización.

Alienta la cohesión de los grupos.

Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

Convierte a la empresa en un entorno de mejor Calidad para trabajar y vivir en ella.¹³

4.7.3. Desarrollo de Recursos Humanos.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo a los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización. Incluye programas con una formación integral.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y transferencias se consideran importantes señales que demuestran a los

¹³ Verde Fassa, J. Lesta M. “Capacitación y desarrollo”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba.1997. 1° Edición.

empleados que pueden desarrollar una carrera profesional dentro de la misma empresa, además de generarle compromiso con la organización.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.¹⁴

De todas maneras, siempre la responsabilidad sobre la decisión última del desarrollo de la carrera profesional recae sobre el empleado de manera particular.

4.7.4. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado: señala el grado de eficiencia con el cual la persona desarrolla su tarea. Por lo tanto si se dice que existe evaluación del desempeño, debe también existir un parámetro con el cual medir ese rendimiento. Las empresas a través del tiempo, han ideado un sin fin de herramientas para aplicarlas a sus organizaciones.

Algunas pueden caracterizarse por ser:

- De naturaleza casual, no sistematizada.
- Altamente sistematizada y tradicional.
- Establecidas conjuntamente entre empleador y empleado.

El propósito de la evaluación es “sacar una foto” al desempeño de una persona en un momento determinado, medir la calidad de su trabajo, el cumplimiento de los objetivos, la productividad conseguida.

Suministra información para:

1. Mejorar el desempeño: porque a través de la misma se puede inferir en la mejora del desempeño de la persona.

¹⁴ Werther, W. Jr. y Davis, K. (1990). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed.

2. Políticas de compensación: ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos por méritos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto y los planes de Recursos Humanos.
7. Errores en el diseño de puestos: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto de trabajo.
8. Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos tales como la familia la salud, las finanzas, etc.¹⁵

4.7.5. Motivación.

Cabe aclarar que el propósito por lo que este tema se desarrolla dentro de este marco, es debido a que hablar de motivación es muy amplio, en general viene de la mano de las necesidades cada uno de los individuos. Pero en esta instancia se ha decidido integrarla desde la perspectiva de la motivación de las persona por el desarrollo profesional dentro de la organización.

“Motivar significa movilizar los corazones y las mentes de la gente, pero esto es imposible si no tratamos justamente con ellos...” Koshio Hondo.¹⁶

¹⁵ Verde Fassa, J. Lesta M. “Capacitación y desarrollo”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba: 1997. 1° Edición.

¿Qué es la motivación?

Se puede definir en un sentido amplio, como el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica, cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le está generando tensión. Se trata de un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento a causa de la presencia de un estímulo, que puede ser externo o bien interno.

Cuando se analiza porque actúa de tal o cual manera un individuo, se hallará la respuesta en el campo de la motivación. Claro que no siempre se alcanza la conducta deseada. El individuo puede encontrarse con una barrera-de índole externa o interna-que impide la satisfacción de las necesidades que impulsó el comportamiento.

Aquí se presentan dos alternativas: la frustración y la compensación. La necesidad insatisfecha le ha generado un estado de frustración que muchas veces se traduce en manifestaciones psicofisiológicas negativas (tensión nerviosa, problemas cardíacos, alteraciones digestivas, o conductas agresivas, descontento, apatía, indiferencia).

Sin embargo va la segunda alternativa-puede ocurrir que aunque no alcance la meta deseada que le produciría satisfacción, el individuo encuentre una sustitución aceptable de aquella meta, con lo cual lograría la compensación.

La motivación humana es cíclica. Se podría decir que el comportamiento humano es un proceso continuo de resolución de necesidades y de surgimiento de otras nuevas. Una necesidad satisfecha no es motivadora.

Dentro de las condiciones a tener en cuenta para incrementar la motivación en el personal, es contar con empleados que:

- tengan conocimiento y habilidades adecuadas para el puesto.
- deseen aprender, crecer y desarrollarse.
- estén satisfechos con su ambiente de trabajo.

¹⁶Macello, Cler C. “Motivación e incentivos no remunerativos”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 1998. 1° Edición.

CAPITULO V : MARCO METODOLOGICO.

Herramientas de recolección utilizadas.

Para la elaboración del trabajo de grado se utilizaron diversos instrumentos que permitieron recabar la información necesaria para la correcta intervención:

- Entrevistas no estructuradas o abiertas.
- Cuestionarios de preguntas cerradas.
- Cuestionarios de preguntas abiertas.
- Observación.

5.1. Entrevista no estructurada o abierta.

Las mismas fueron realizadas a las personas clave en la gestión de la empresa (Gerente General, Ingeniero Industrial a cargo de la organización en Area Producción).

Esta acción nos permitió conocer la situación actual de la Empresa en relación a los procesos internos de Recursos Humanos, detectar sus problemas, conocer sus inquietudes, sus necesidades.

Análisis de la entrevista a gerente.

En la entrevista con el gerente general, éste nos manifiesta la necesidad de formalizar los procesos relacionados con la gente, de manera que los mismos puedan generar información acerca de las características de sus empleados. Información muy importante para la toma de decisiones ante nuevos proyectos

Asegura que en sus principios el gerenciamiento fue exitoso, se basaba en una visión concreta, salir a conquistar el mercado con el objetivo de que sus productos se conozcan en todo el país, cuyas acciones dependían del dueño fundador, el mejor comercial con el que contaba la empresa.

Con el crecimiento de la organización comenzaron los desajustes que con el tiempo se fueron acentuando, consecuencia de la falta de estructura y planificación formal que encamine la gestión.

Cuando se pregunta acerca de la Visión, Misión y Valores de la Empresa, la respuesta es que están declaradas en la página web de la empresa pero no comunicadas a todas las personas de la organización.

La mayoría de la gente ingresa a trabajar en la Empresa seleccionada e inducida por procesos informales.

No cuentan con registros de análisis y descripción de puestos de trabajo, herramienta fundamental para seleccionar, inducir, capacitar y evaluar al personal.

No llevan registros para saber con qué talentos cuenta la Empresa, tampoco descripción de los puestos para requerir al personal idóneo para insertar.

Manifiesta la necesidad de bajar la susceptibilidad de la gente.

Se está en condiciones de aseverar que el gran desafío que presenta Abecsa es establecer procesos que otorguen un marco formal a todas las actividades que se desarrollan en la organización.

Se entiende que la susceptibilidad de la gente encierra la necesidad de conocer el rumbo de la Empresa (M.V.V.), el alcance concreto de su puesto, de su aporte a la organización, su desempeño, sus posibilidades de desarrollo interno, como medida de motivación, y la necesidad de la organización es llevar a cabo una gestión de Recursos Humanos para organizar y contar con herramientas a la hora de planificar la demanda de personal.

5.2. Cuestionarios de preguntas cerradas.

Para recabar información precisa sobre las prácticas, intentando establecer claramente la posición del trabajador dentro de la empresa se realizaron cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas, aplicando los mismos a distintos grupos.

Los cuestionarios se realizaron a todo el personal operativo con el fin de obtener un informe global de la empresa para realizar el diagnóstico.

Se pretendió conocer la percepción de los empleados en relación a su puesto, a sus superiores y a la empresa.

Análisis de los cuestionarios a los empleados.

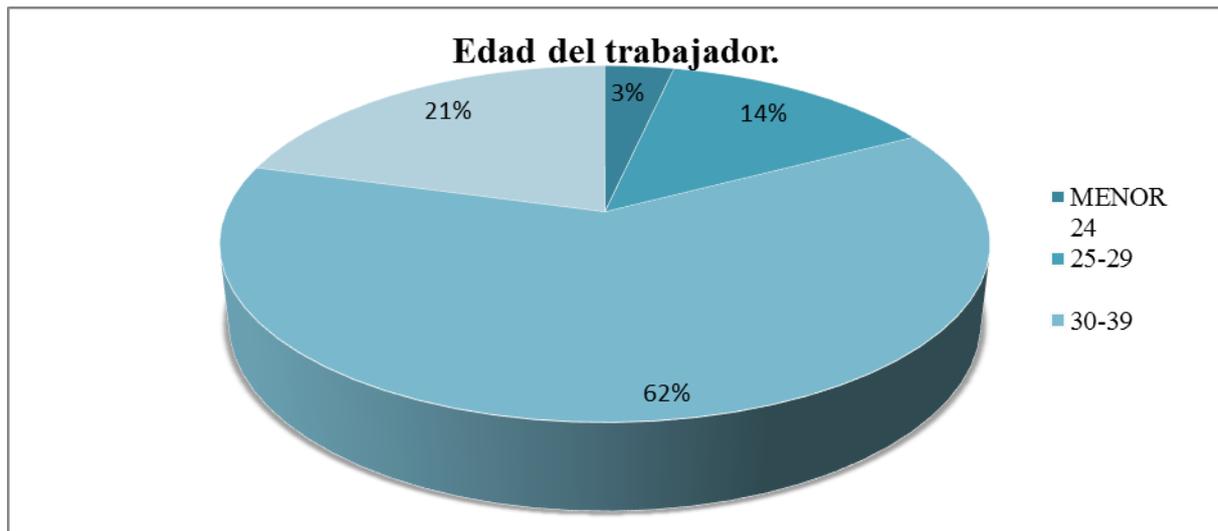
El mismo se aplicó al personal operativo de la empresa, tomando un total de 29 personas.

Cuenta con una primera parte destinada a recabar información sobre los datos personales de los trabajadores afectados, con el fin de conocer dicha población.

Parte I: Datos personales.

- Edad de los trabajadores.

Menor 24 años.	3%
Entre 25 y 29 años.	14%
Entre 30y 39 años.	21%
Mayor de 40 años.	62%
Total.	100%

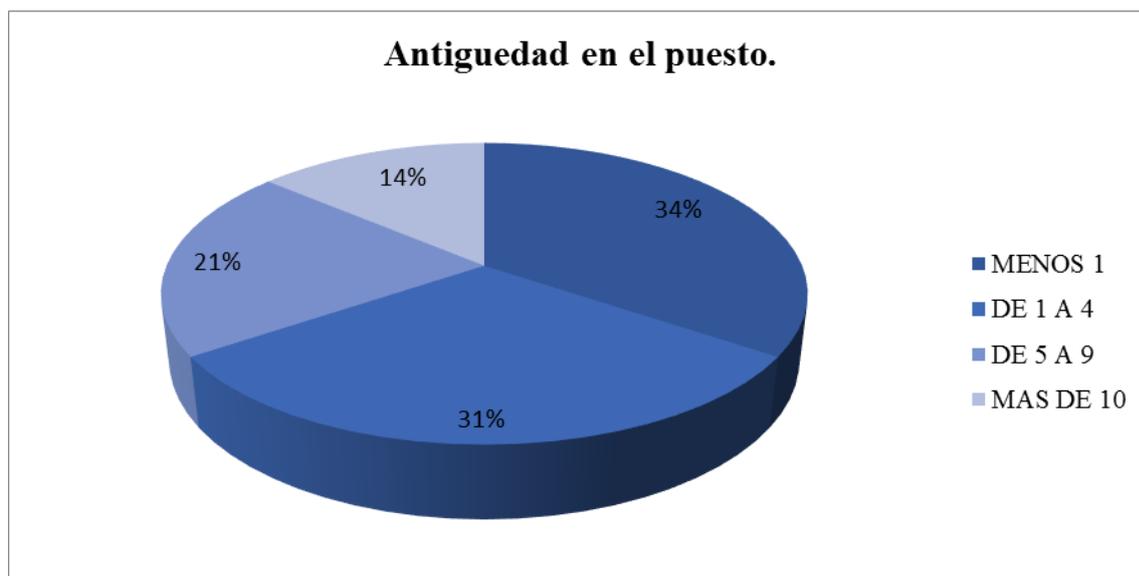


Conclusión:

La mayor parte del personal tiene entre 25 y 39 años (76%).

2. Antigüedad de los trabajadores.

Menor 24 años.	34%
Entre 25 y 29 años.	31%
Entre 30 y 39 años.	21%
Mayor de 40 años.	14%
Total.	100%



- Se puede observar que el mayor porcentaje corresponde a trabajadores que tienen una antigüedad menor a 5 años. Esto permite inferir en que hay un crecimiento importante de la empresa en el área producción, o también una alta rotación.

3. Tipo de contratación.

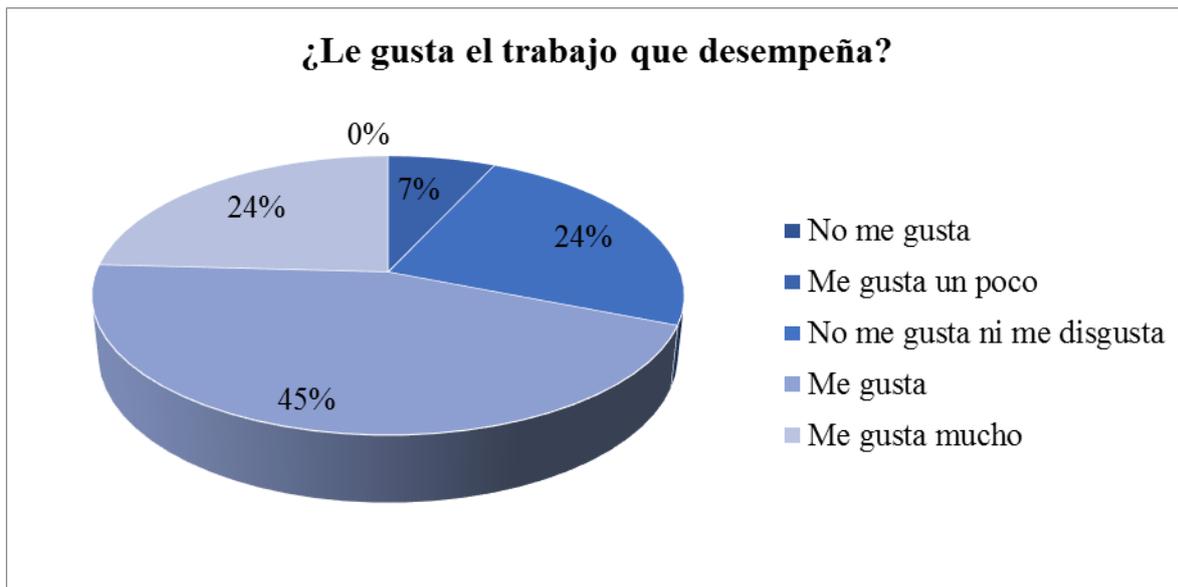
- Todos los trabajadores se consideran trabajadores estables.

Parte II: Su trabajo.

En esta segunda parte se intenta recabar información sobre la percepción que tiene el trabajador con respecto a la tarea que realiza, qué tan seguro se encuentra con respecto a su tarea, la capacitación que ha recibido, etc.

4. Respecto a si al trabajador le gusta el trabajo que realiza.

No me gusta.	0%
Me gusta poco.	7%
No me gusta ni me disgusta.	24%
Me gusta.	45%
Me gusta mucho.	24%
Total.	100%



Conclusión: El gráfico muestra que al 69% del personal le gusta el trabajo que realiza mientras que un 31% manifiesta no gustarle o gustarle muy poco su actividad diaria.

5. Sobre su habilidad para hacer el trabajo:

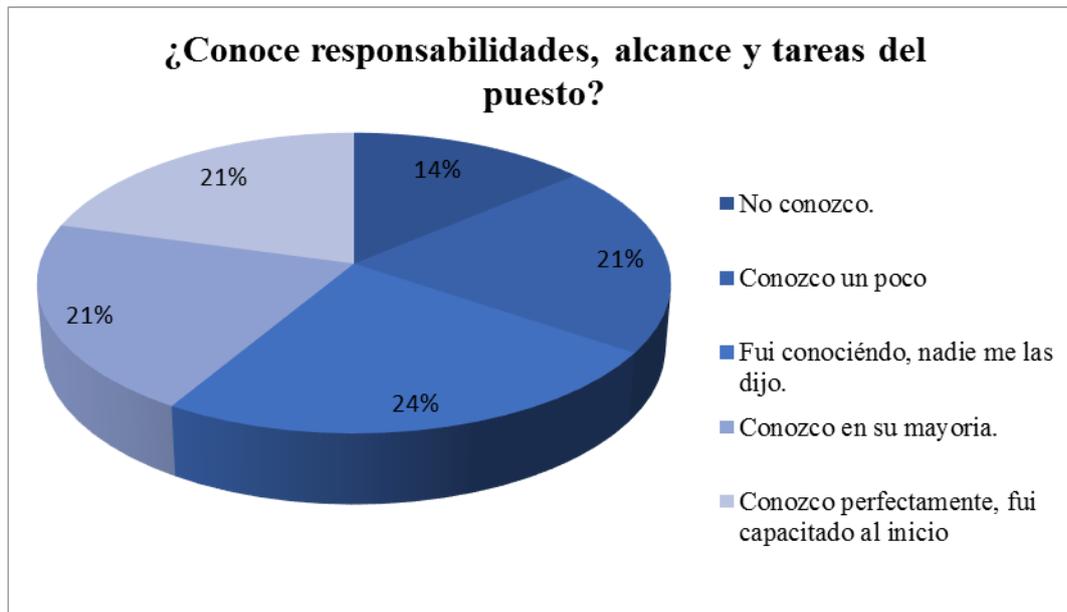
No tengo las habilidades requeridas	22%
El trabajo no requiere habilidades especiales	3%
Exige habilidades que puedo hacerlas	44%
Tengo más habilidades que las requeridas	22%
Total.	100%



Conclusión: Un 62% de la población de la muestra manifiesta poseer las habilidades requeridas por el puesto. A esto se suma un 17% que considera que su puesto no requiere habilidades especiales, y un 21% reconoce no tener las habilidades suficientes para desarrollar su actividad.

6. Acerca de las responsabilidades, alcance y tareas del puesto:

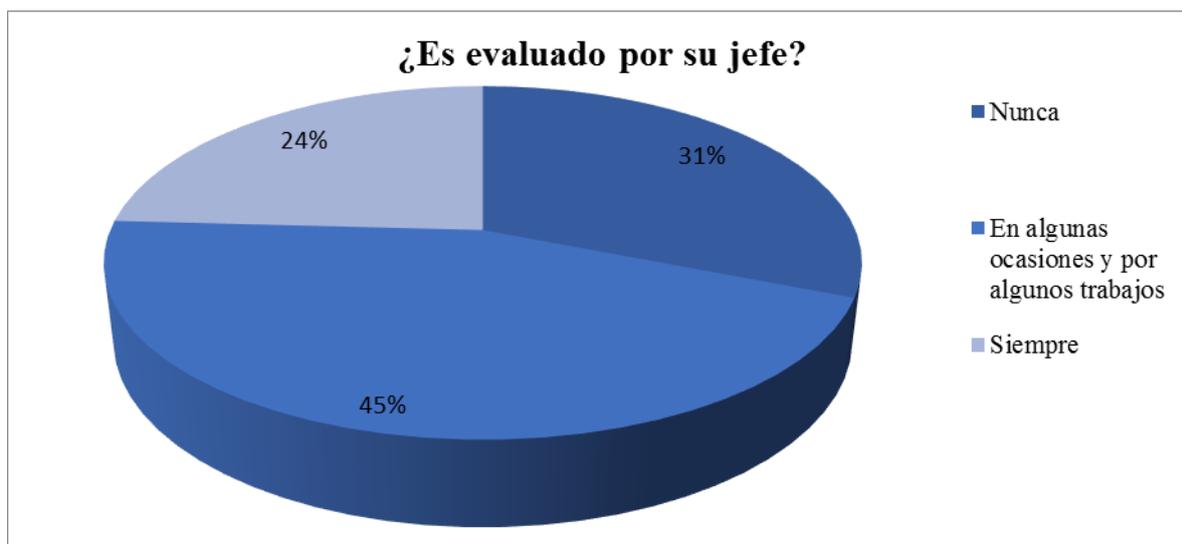
No las conozco	5%
Conozco poco.	14%
Fui conociéndolas, nadie me las informó.	29%
Conozco en su mayoría.	38%
Conozco perfectamente porque fui capacitado al inicio.	14%
Total.	100%



Conclusión: De los resultados obtenidos, un 42% manifiesta conocer las responsabilidades, alcance y tareas del puesto, mientras que un 35% dice no conocer o conocer un poco. El 24% manifiesta que desarrollo conocimientos sobre su puesto de manera autónoma, a medida que realizaba sus tareas.

7. Acerca de si es evaluado por el jefe:

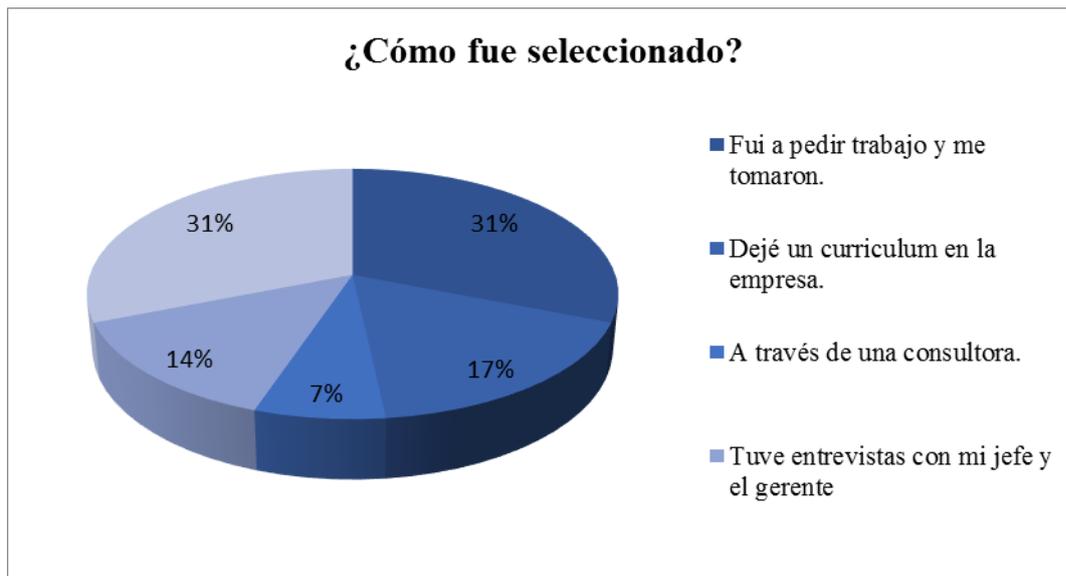
Nunca.	31%
En algunas ocasiones y por algunos trabajos.	45%
Siempre.	24%
Total.	100%



Conclusión: Los resultados arrojan que un 31% de los consultados no se consideran evaluados por su superior, mientras que un 45% cree que sólo es evaluado ocasionalmente. Solamente un 24% manifiesta ser evaluado por sus tareas.

8. ¿De qué manera fue seleccionado para el puesto que ocupa?

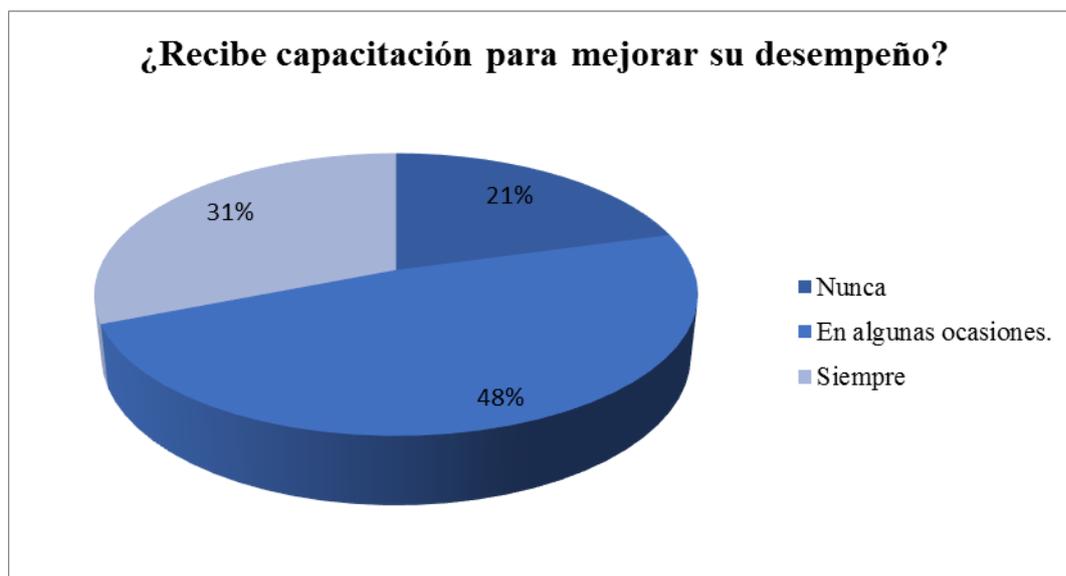
Fui a pedir trabajo y me tomaron.	31%
Dejé un Curriculum en la empresa.	17%
A través de una consultora.	7%
Tuve entrevistas con mi jefe y gerente.	14%
Trabajaba en otro puesto de la empresa y me convocaron para este puesto.	31%
Total.	100%



Conclusión: De los resultados obtenidos se puede establecer que el 48% fue a pedir trabajo a la empresa, 17% dejó currículum y fue convocado. Un porcentaje mucho menor (7%) fue seleccionado a través de terceros (consultora de selección) y un 31% fue transferido desde otro puesto. Un 14% admite haber sido entrevistado por sus superiores.

9. ¿Recibe capacitación para mejorar su desempeño?

Nunca	21%
En algunas ocasiones y por algunos trabajos.	48%
Siempre	31%
Total.	100%

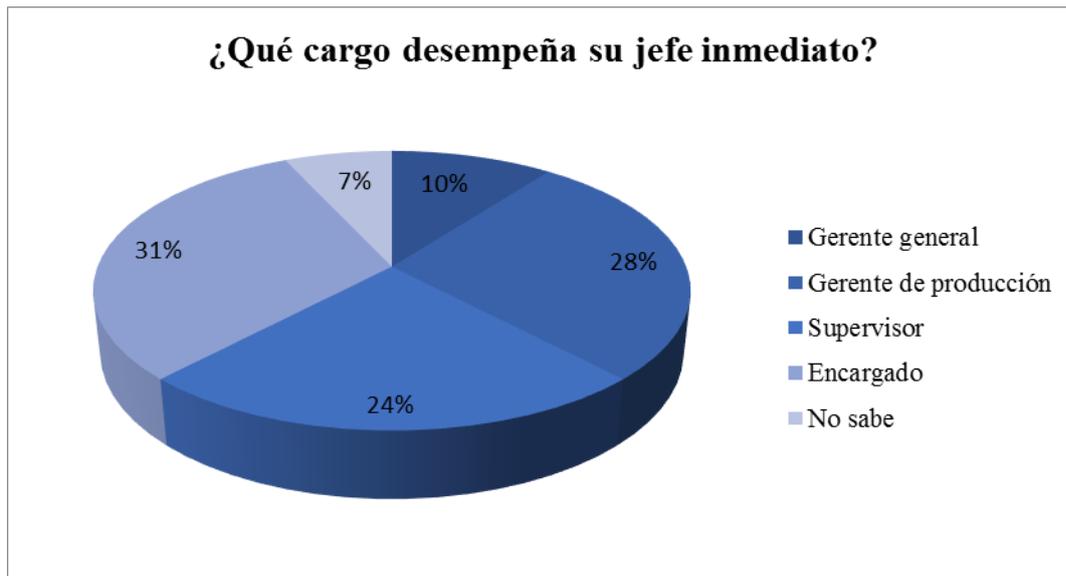


Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, solamente un 31% admite haber recibido capacitación siempre, mientras que un 48% considera solo en algunas ocasiones y un 21% manifiesta no haber recibido nunca capacitación.

Parte III: El jefe.

Las próximas preguntas se refieren a su supervisor o jefe inmediato.

Gerente General.	10%
Gerente de Producción.	28%
Supervisor.	24%
Encargado.	31%
No sabe.	7%
Total.	100%



Conclusión: La intención de esta pregunta es poder conocer de que manera denominan los trabajadores a sus jefes o superiores, mandos medios de la empresa. Por lo observado, se puede inferir que no hay uniformidad en cuanto a la denominación. 10% lo menciona como gerente general, un 28% como gerente de producción, un 24% como supervisor, un 31% como encargado y un 7% no sabe como denominarlo. De todas maneras se debe aclarar que los puestos entrevistados dependen de distintos jefes por lo cual es probable que algunos se denominen distinto (por ejemplo: gerente general / gerente de producción).

11. ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?

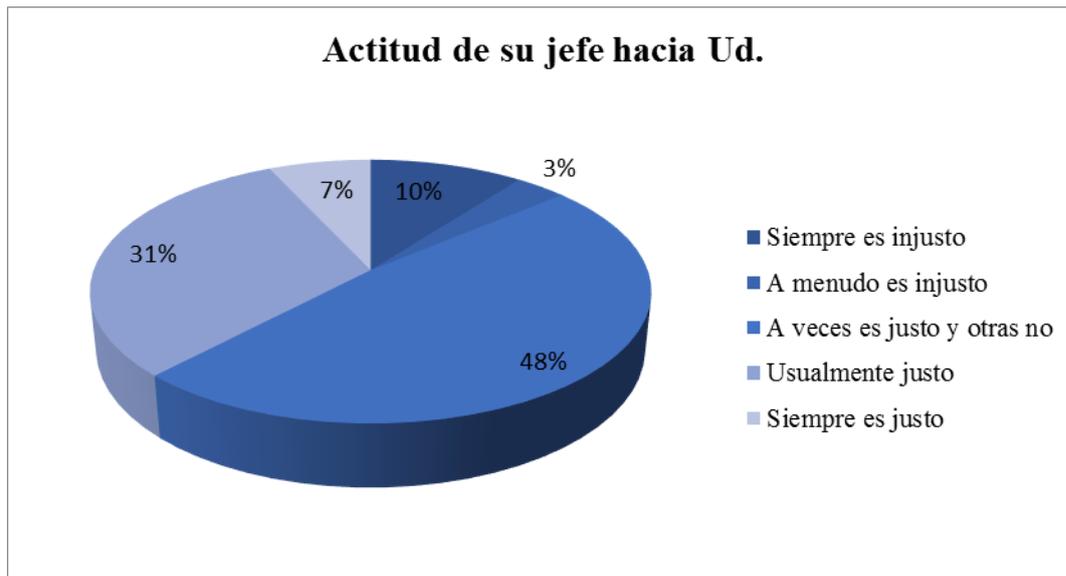
Nunca comunica nada	31%
Parece que él tampoco está bien informado	24%
Me informa a veces	38%
Me informa siempre	7%
Total.	100%



Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría (93%) considera que no tiene la información suficiente acerca de políticas, planes y desarrollo de la empresa. Sólo un 7% manifiesta estar siempre informado por su jefe sobre estos temas.

12. En la actitud de su jefe hacia usted personalmente, él es:

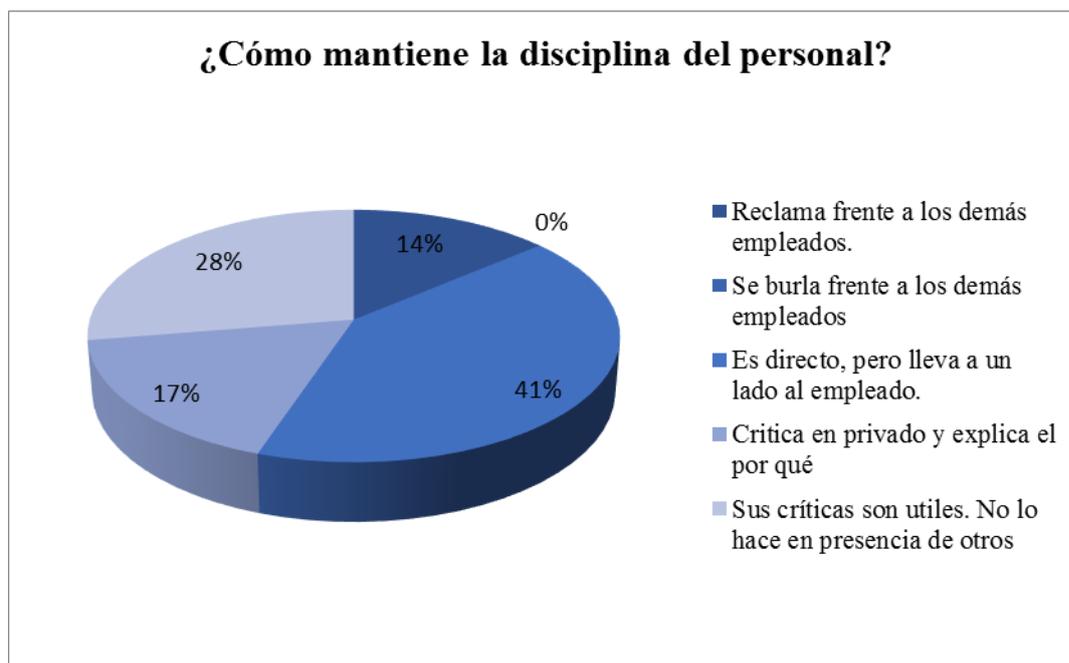
Siempre es injusto	10%
A menudo es injusto	3%
A veces es justo, a veces no	48%
Usualmente justo	31%
Siempre es justo	7%
Total.	100%



Conclusión: Los resultados obtenidos muestran que un 13% de los trabajadores perciben una actitud de injusticia por parte de su jefe, un 48% en ocasiones lo percibe como justo y otras no, mientras que un 38% considera una actitud justa.

13. ¿Cómo mantiene la disciplina del personal?

Reclama frente a los demás empleados	14%
Se burla frente a los demás empleados	0%
Es directo, pero lleva a un lado al empleado	41%
Critica en privado y explica el por qué	17%
Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.	28%
Total.	100%



Conclusión: El 14% manifiesta que el jefe reclama frente a todos, un 58% dice que su jefe es directo y conversa en privado ante un caso de indisciplina y un 28% cree que sus críticas son constructivas.

14. Si Ud. tiene una queja, ¿cómo es recibida usualmente?

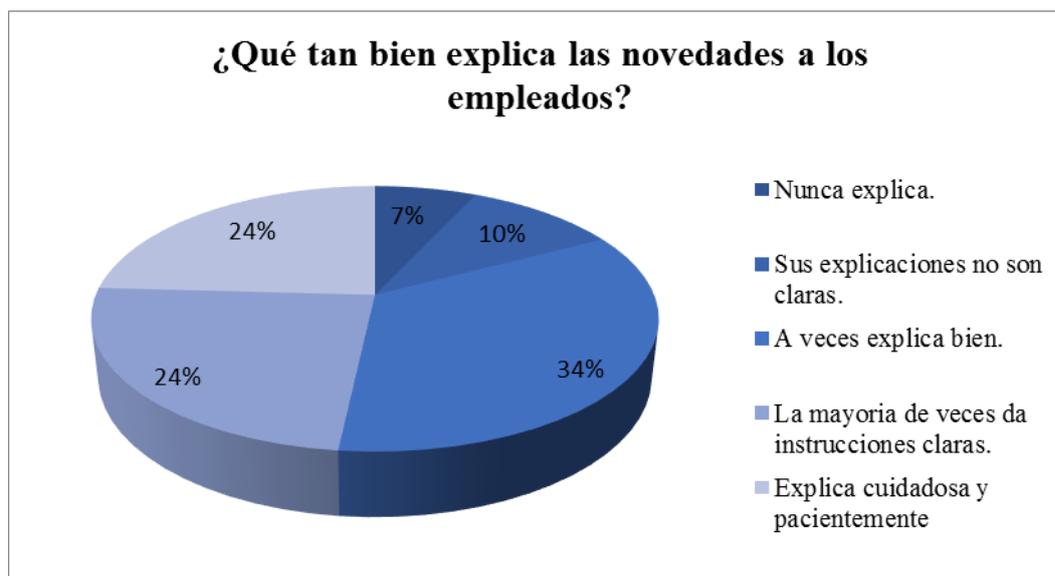
No hace nada al respecto.	14%
Usualmente intenta evadirla.	10%
Transmite a su superior pero generalmente no pasa nada.	28%
Escucha cuidadosamente y actúa con justicia.	21%
Todas las quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas.	28%
Total.	100%



Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos, un 52% cree que sus quejas no son recibidas ni puestas a consideración para analizarlas, no encuentran respuesta en sus jefes. El resto si se siente escuchado y obtienen respuesta de su reclamo.

15. ¿Qué tan bien explica las nuevas cosas a los empleados?

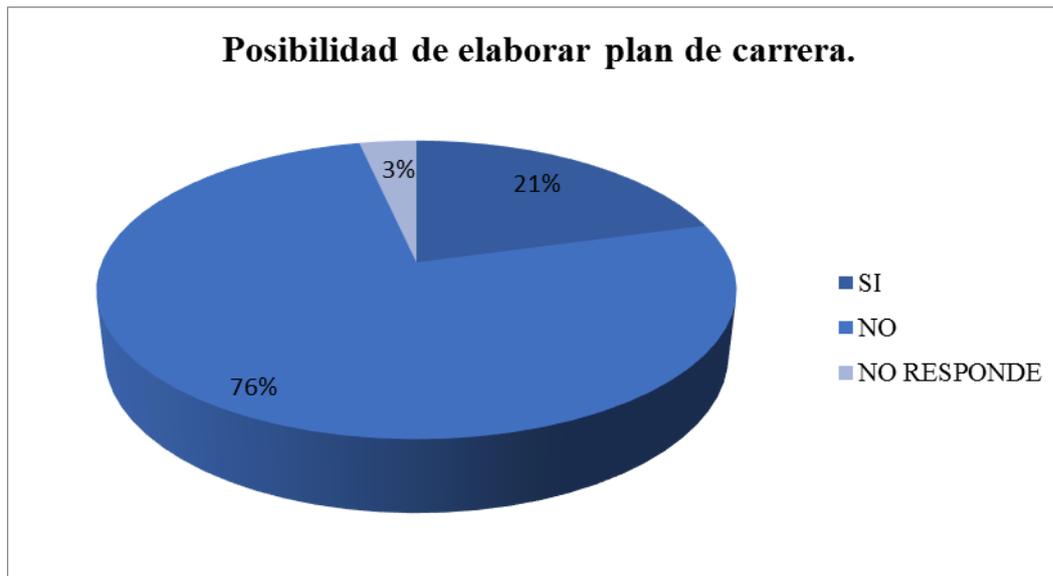
Nunca explica.	7%
Sus explicaciones no son claras.	10%
A veces explica completamente bien.	34%
La mayoría de veces da instrucciones claras.	24%
Explica cuidadosa y pacientemente.	24%
Total.	100%



Conclusión: De acuerdo a las respuestas obtenidas, para un 7% de los encuestados el jefe nunca explica sobre novedades, un 10% no encuentra claridad en las explicaciones, un 34% considera que su jefe a veces explica bien, un 24% opina que da instrucciones claras, mientras que otro 24% del total entiende las explicaciones de su superior.

16. ¿Su jefe le brinda la posibilidad de elaborar su plan de carrera dentro de la organización?

Si.	21%
No.	76%
Otros.	3%
Total.	100%

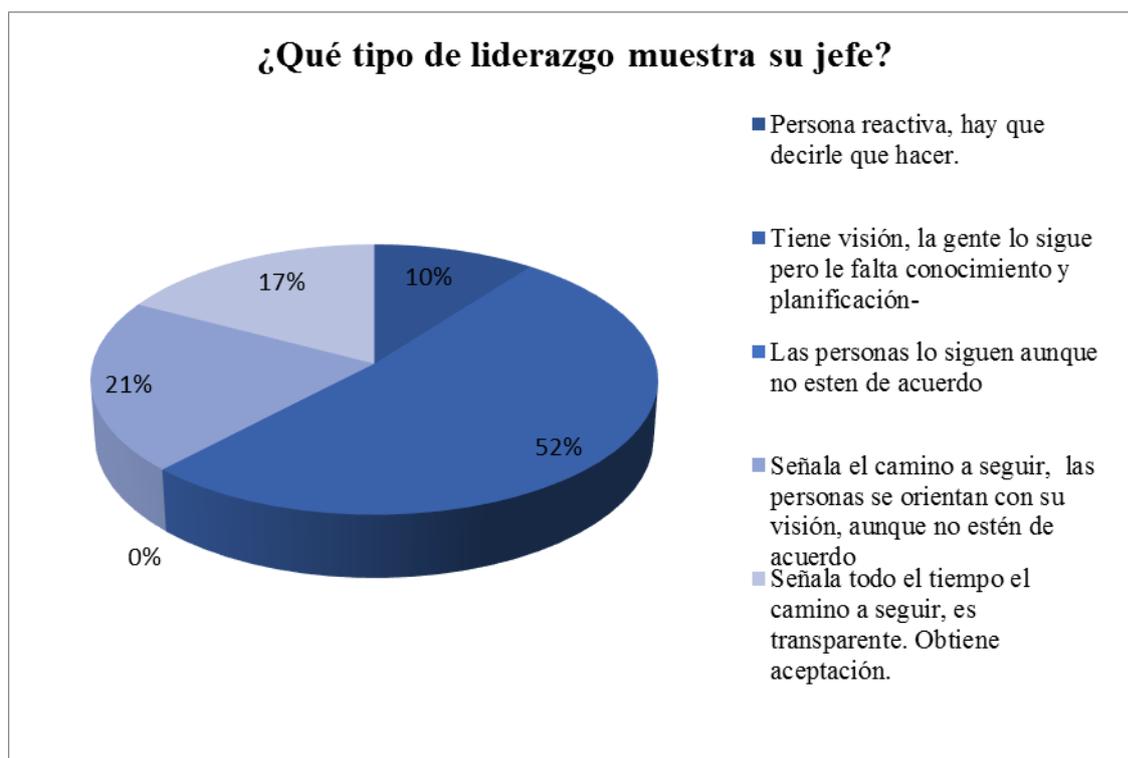


Conclusión: Del total se observa que un 21% manifiesta tener la posibilidad de elaborar su plan de carrera dentro de la organización mientras que un 76% cree que no tiene esa posibilidad.

17. ¿Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato?

Es una persona reactiva, a la que hay que decirle que hacer.	10%
Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación.	52%
Las personas suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo.	0%
Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo.	21%

Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo	17%
Total.	100%

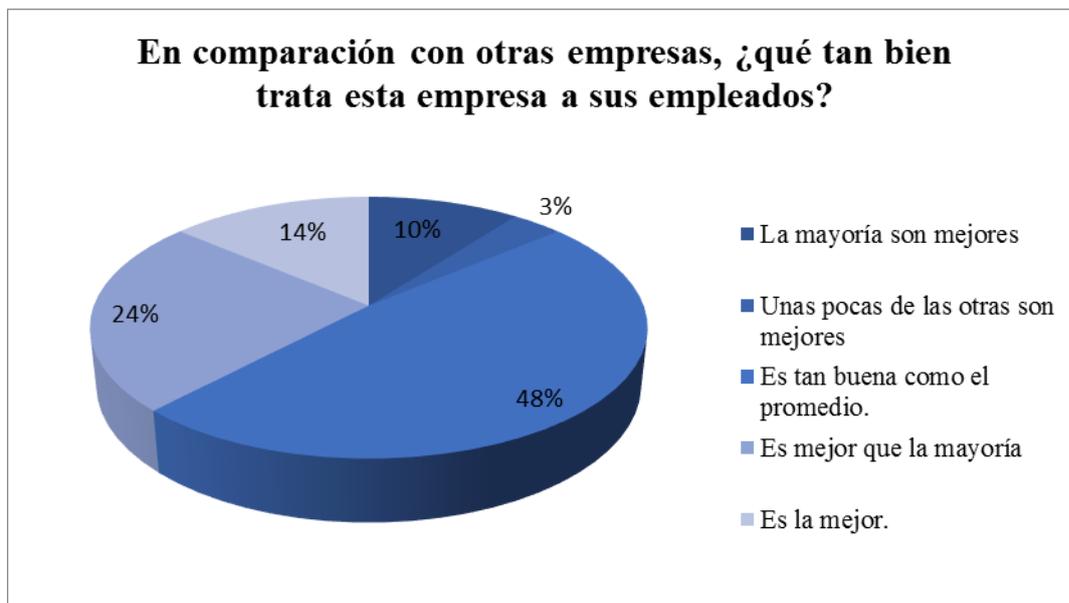


Conclusión: En cuanto a la opinión sobre qué tipo de líder considera que es su jefe, un 10% considera que el mismo reacciona, no tiene decisión propia y que hay que decirle que hacer. Un 69% lo considera con visión y que la gente lo sigue, pero que le falta conocimiento y planificación (52%) o aunque no estén de acuerdo (21%). Un 17% opina que siempre señala el camino a seguir, es transparente y que tiene la aceptación de la gente.

Parte IV: La Empresa.

18. En comparación con otras empresas en su comunidad, ¿qué tan bien esta empresa trata a sus empleados?

La mayoría de las otras son mejores.	10%
Unas pocas de las otras son mejores.	3%
Es tan buena como el promedio.	48%
Esta empresa es mejor que la mayoría.	24%
Esta empresa definitivamente es la mejor.	14%
Total.	100%

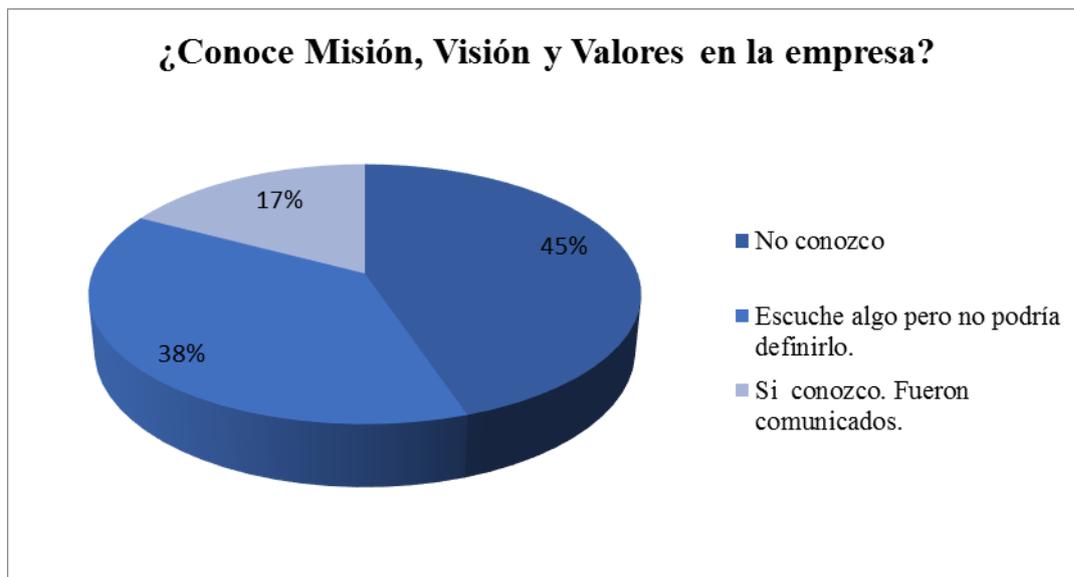


Conclusión: De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 10% cree que la mayoría de las empresas de su comunidad son mejores que esta compañía. Un 3% cree que unas pocas son mejores, el 48% opina que está dentro del promedio y para el 38% restante esta empresa es la mejor.

19. ¿Conoce Misión, Visión y Valores de la empresa?

No conozco. No fueron comunicados.	
------------------------------------	--

	45%
Escuché algo pero no podría definirlos.	38%
Si los conozco. Fueron comunicados.	17%
Total.	100%

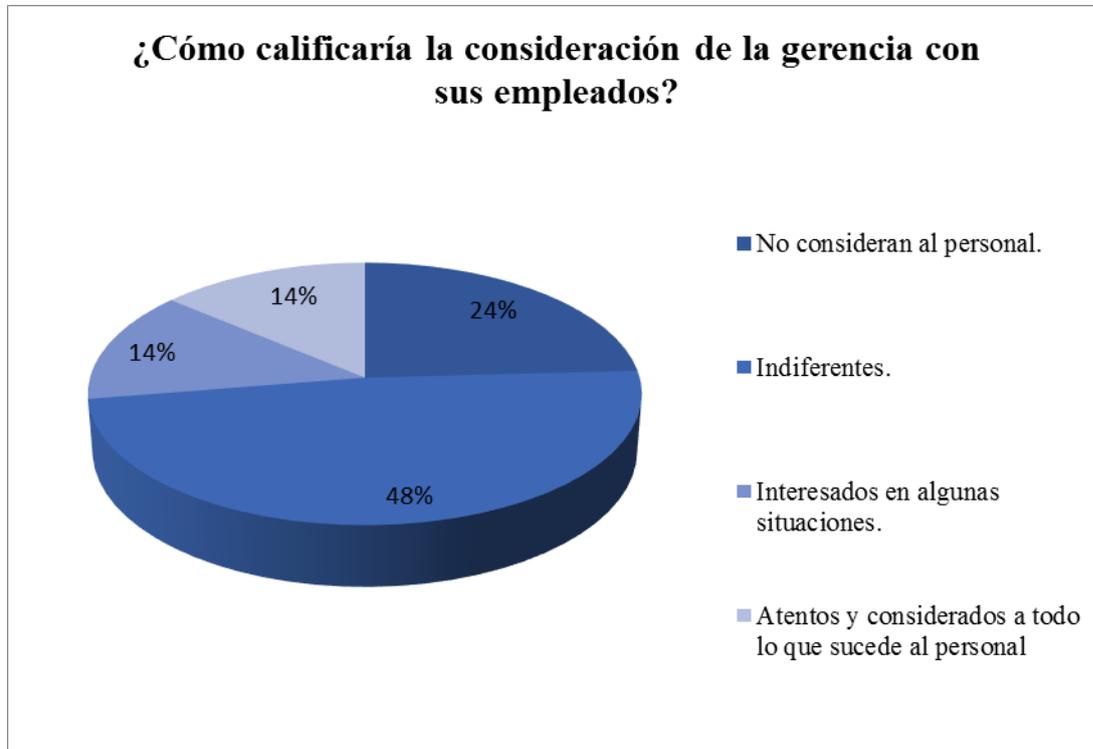


Conclusión: De los resultados obtenidos se puede observar que un 45% manifiesta no conocer Misión, Visión y Valores de la empresa, un 38% cree haber escuchado algo pero no puede definirlo y sólo el 17% lo conoce porque le fueron comunicados.

20. ¿Cómo calificaría la consideración del personal gerencial con sus empleados?

No consideran al personal.	24%
Indiferentes.	48%
Interesados en algunas situaciones.	14%

Atentos y considerados a todo lo que sucede al personal.	14%
Total.	100%



Conclusión: Según las respuestas obtenidas, un 24% percibe que el personal no es considerado por la gerencia de la empresa, un 48% notan indiferencia, un 14% lo notan interesados en algunas situaciones y sólo un 14% los perciben atentos y considerados con el personal.

Conclusiones Generales de los cuestionarios:

De la información derivada de los cuestionarios realizados a los empleados se pueden identificar diversos factores fundamentales a tener en cuenta. Se realiza un análisis que permite evaluar de manera conjunta los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que se dan mayor importancia a las respuestas con mayores puntajes.

En primera instancia los directivos tienen presente la visión adonde dirigirse, pero no es transmitida a los empleados. Solo algunos la conocen.

En relación a los directivos los empleados sienten que les son indiferentes.

Por el tipo de contratación que otorgan sienten que están en un trabajo estable.

La mayoría dice tener gusto por el trabajo y que las tareas que les son encomendadas son fáciles de llevar a cabo.

En lo relacionado a la responsabilidad del puesto de trabajo que ocupan, no conocen el alcance de sus responsabilidades.

Reciben poca capacitación y son evaluados en escasas oportunidades.

Acerca de los jefes de área, manifiestan desconocen la denominación de la empresa para referirse a ellos. Se puede discernir que falta trabajar en todos los aspectos relacionados a la cadena de mando.

El sistema de sanciones no está determinado, por lo tanto no hay una bajada de línea que se perciba equitativa para sancionar. Siente que su jefe a veces es justo y a veces no.

La mayoría de las veces sus reclamos no son viables.

Claramente se ve la falta de una estructura formal de los puestos y de la organización que de sustento a las gestiones de la empresa para trabajar en óptimas condiciones.

5.3. Cuestionarios de preguntas abiertas.

Los mismos se realizaron a todos los puestos de la organización, con el objetivo de obtener datos precisos y certeros vinculados a los puestos de trabajo, detallando el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en los puestos, especificando además, los niveles de formación y experiencia para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al trabajador, las características físicas o ambientales en las que va a desarrollar el trabajo, así como los recursos que usualmente, emplea en el desarrollo de su actividad.

Más precisamente se recabarán datos a fin de determinar:

- Descripción general de la ocupación.

- Tareas específicas de la ocupación.
- Análisis de los conocimientos generales y profesionales, aptitudes y actitudes relacionadas con el desempeño de las tareas.

Esta información es reunida en un formulario estructurado para tal fin. (Ver en anexos).

5.4. Observaciones.

La observación es una de las más importantes metodologías de recolección de datos de cara a la investigación del comportamiento humano y su utilidad está fuera de toda discusión.¹⁷

Teniendo en cuenta la clasificación que describe **Manuel Fernández Ríos (1995)**, el tipo de observación realizada es:

Observación no participante: entendiéndose como tal a la que se estudian comportamientos colectivos en situaciones determinadas.

Observación no estructurada: la cual implica la observación directa de una situación específica, en donde se toman notas más bien generales sobre la situación objeto.

Este tipo de observación es recomendable para:

- 1) Obtener conocimiento profundo y detallado de determinados puestos caracterizados por su complejidad.
- 2) Comprender la relación de dependencia del comportamiento de una serie de circunstancias propias del medio y que dan a la conducta ejecutada su verdadero significado.

A los fines del presente trabajo de intervención se utilizará la observación no estructurada como complemento de recolección de la información proporcionada por los cuestionarios aplicados a los puestos operativos: Encapsulado y Ensamblado del área Producción, en Análisis y Descripción de Puestos (A.D.P.).

¹⁷ FERNANDEZ RIOS, M. (1995). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

El objetivo de la misma es reunir información que permita comprender las características de la tarea realizada, como así también el espacio físico donde se desarrollan las actividades, ya que se trata de un trabajo complejo y específico, que escapa a nuestro conocimiento.

Ejes de la observación:

- 1) Espacio físico: lugar, elementos, equipamiento, condiciones del ambiente, etc.
- 2) Desarrollo de la tarea: el objetivo es observar el desenvolvimiento de las tareas por parte del personal operativo, a los fines de comprender especificidades del puesto.

Análisis de las observaciones a los empleados.

Se toma como muestra para realizar la observación el ámbito donde se realizan las tareas operativas de encapsulado, ensamble, reparaciones internas y pruebas.

El lugar es confortable, está bien iluminado, están divididos en boxes para que cada persona tenga su propio espacio para trabajar.

Cada uno de estos puestos está equipado con las herramientas necesarias para cada operario.

Los operarios llegan a trabajar con puntualidad. Se puede percibir buena relación y comunicación entre compañeros.

Se observa que se trata de una tarea que debe realizarse con mucha concentración y minuciosidad. Manejan elementos muy pequeños. Las herramientas que manipulan son pequeñas.

El operario se retira de su puesto para realizar preguntas a sus compañeros, para buscar materiales a almacén.

En ciertas ocasiones el personal de almacén se presenta a entregar materiales a los operarios.

El encargado del sector está en una oficina contigua al sector, y se puede observar que el personal operativo concurre con frecuencia a solicitar orientación sobre su tarea.

Al encargado se lo puede observar muy ocupado en todo momento, con llamados telefónicos y personas de otros sectores que lo consultan permanentemente.

De lo observado anteriormente se puede concluir que las pautas de trabajo no son claras, ocasionando idas y venidas, tiempos muertos, ineficiencia y desmotivación.

CAPITULO VI: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

“Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos estarán distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Solo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.

Los negocios y las empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados.”¹⁸

La planificación de recursos humanos, es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir la dirección de una empresa para llevar adelante la gestión de su gente.

La propuesta se centrará en los siguientes ejes de trabajo:

- Otorgar a la empresa una herramienta práctica de utilidad al momento de planificar una demanda de personal con todos los registros que la respaldan con la información necesaria de la gente.
- Describir las funciones de los puestos de la empresa para centrar las bases de planificación de los Recursos Humanos.

Al intervenir la organización se diagnostica la falta de procesos que permitan obtener información de la gente para realizar una óptima gestión de los Recursos Humanos. Imprescindibles para conocer el potencial de la gente, para realizar una eficiente y eficaz gestión de planificación.

Resulta oportuno otorgarles una herramienta práctica, un procedimiento con registros reales para una eficaz gestión de planificación.

¹⁸ Senge, P (2004) “ La quinta disciplina. Granica. 4° Edición. Buenos Aires. Arg.

Al pensar en esta propuesta se ha considerado que la organización carece de elementos fundamentales para realizar la planificación estratégica de la empresa.

Analizando esta situación se ha otorgarles una herramienta práctica que les sirva de guía para la planificación de sus empleados. Contiene de forma clara todos los **instrumentos de registración** que servirán para recoger la información necesaria de la gente y su potencial y desarrollo. Para el momento de cubrir una vacante, realizar una promoción, ascenso o sucesión. Respaldada con los **instrumentos de registración** encargados de contener toda la información necesaria, con sus instancias de auditoría y control por parte de la dirección.

Tal como se ha al principio de nuestro trabajo, se decide redoblar la apuesta y otorgar las descripciones de puestos, guía imprescindible para comenzar a trabajar en la gente de la organización.

El equipo de trabajo del presente T.F.G. plantea la presente propuesta con el total convencimiento que redundará en beneficios para un completo desarrollo de las personas y por lo tanto de la organización.

6.1.Introducción.

Se ingresa al Subsistema de previsión de Recursos Humanos, analizando las causas por la que puede ocurrir una demanda de personal, con su consecuente necesidad de gestionar una planificación.

Todas las organizaciones se mueven por factores claves externos o macroambientales, organizativas y laborales que generan las siguientes causas por las que puede ocurrir una demanda de personal,

<u>EXTERNAS</u>	<u>ORGANIZATIVAS</u>	<u>LABORALES</u>
Económicas.	Planes estratégicos.	Jubilaciones.

Factores Sociales.	Presupuestos.	Renuncias.
Tecnológicas.	Ventas y producción.	Terminaciones de contratos.
	Nuevas actividades.	Muertes.
	Cambios organizativos.	Permisos no remunerados.

Causas externas a la organización.

Las causas ajenas a la organización, por lo tanto difícil de controlar son las siguientes:

Los cambios que derivan de variables económicas que operan en el entorno en el que existe y funciona la organización.

Los factores de carácter social incluyen los de carácter político o legal.

Los cambios tecnológicos, difíciles de predecir, pero con frecuencia pueden alterar de manera radical los planes de Recursos Humanos de la organización.

Decisiones de la organización.

Se hace referencia en este caso a procesos internos de la Empresa:

Las organizaciones se plantean dos tipos de objetivos, los de largo plazo, estratégicos y los de carácter operativo que se desarrollan en el día a día, en el que intervienen acciones de ventas, producción, nuevas actividades, etc.

Factores de la fuerza de trabajo.

Factores como jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, muertes y licencias provocan variaciones en la demanda de RR.HH.

6.2. Proceso de preparación para la planeación de Recursos Humanos.

La planificación de Recursos Humanos es el insumo básico para planificar los demás aspectos de la gestión. Siempre deberá estar alineado a la planificación estratégica de la organización.

Dentro del Plan de requerimientos de personal es imprescindible instrumentar planes funcionales que, elaborados por el Departamento de Recursos Humanos hagan conocer la

forma y modalidad de la previsión del personal a ingresar, acorde a los objetivos planteados, derivados de las causas anteriormente mencionadas.

Objetivos y políticas de la organización.

La empresa para llevar a cabo las tareas de previsión de Recursos Humanos requiere un compromiso gerencial relativo a la definición clara de políticas que provean un marco para el análisis, la toma de decisiones y actuación de los intérpretes de esas políticas.

El principio de este proceso parte del convencimiento y el compromiso gerencial para participar y apoyar a todas las personas intervinientes en el proceso, desde la planificación y organización a la implementación de un sistema de planificación.

“ ..Cuando la gente de una organización comienza a aprender que crea la realidad mediante sus políticas y acciones, se gana un terreno nuevo y más fértil para las visiones.

Se desarrolla una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las fuerzas que modelan la realidad actual, lo cual abre la posibilidad de influir sobre esas fuerzas.”¹⁹

6.3. Herramienta de gestión integral para planificar.

Se presenta a continuación un cuadro que resume la propuesta.

Se puede observar que el mismo atraviesa todos la gestión de recursos humanos de la Empresa.

Este esquema permite organizar la información que luego se desarrollará para su mejor entendimiento:

¹⁹ Senge P. (2004) “La quinta disciplina”. 4° edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Arg.

INFORMACION PARA PLANIFICAR					
ETAPAS	PREPARACION	ANALIZAR LA SIT. ACTUAL	ESTABLECER POLÍTICAS	PROCESOS INTERNOS RR.HH.	
DESARROLLO	Sensibilización y concientización:	Análisis y Descripción de Puestos	Reclutamiento.	Desarrollo de planes de acción para satisfacer las necesidades previstas de RR.HH.	Capacitación.
	Planificación estratégica	Inventario de RR.HH.	Selección.		Normalización.
	Visión compartida	Previsión de demanda	Capacitación.		Motivación.
	Comunicación.	Previsión de oferta.	Evaluación de desempeño.		Desarrollo de Carrera.
EVALUACIÓN		Evaluación de presupuesto.	Aprobación de la gerencia.	Actualización	
CONTROL DE PROGRAMAS.					

6.4. Primera parte: Preparación.

Sensibilización y concientización:

Es necesario que los Directivos se encuentren plenamente convencidos respecto a la necesidad de la formalización de la planificación estratégica de la organización para lograr el apoyo y la participación de los mismos, de la importancia de reforzar la comunicación en todas sus direcciones para transmitirla.

Es la base fundamental para trazar los lineamientos de planificación del personal, los que se alimentarán de la información proporcionada por los registros presentados en nuestra propuesta.

Planificación estratégica:

La planificación estratégica integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Implica un proceso interactivo de arriba hacia abajo en la organización: la dirección general marca metas generales para la empresa, apoyada en la información recibida de las unidades inferiores.

El establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los Niveles de la organización si se realizan profundas acciones para generar una visión compartida.

Visión compartida:

Es menester para lograr la integración y orientación de los empleados hacia un objetivo común, realizar acciones que transmitan la estrategia de la organización, que comprometa a la gente, que trace lineamientos basados en una buena comunicación, que llegue a todos los estamentos de la organización. Compartir objetivos, acciones y

logros para que todos se sientan parte, se comprometan, se alineen a la visión, la compartan.

Comunicación:

Una buena comunicación mejora la calidad y la cantidad de información. Se deberán analizar los dispositivos idóneos (mails internos, boletines, cartelera) de manera que la información llegue a toda la organización, en todos los niveles y direcciones de manera de obtener retroalimentación.

6.5. Segunda parte: Análisis de oferta y demanda de Recursos Humanos.

Analizar la situación actual de los empleados de la empresa:

Al analizar la situación actual de los recursos humanos, se sugiere a la empresa revisar los procesos que otorgan información relacionada con la actividad del personal existente en la organización, tales como: su lugar en la estructura, potencial y desempeño.

Para ello se propone contar con la siguiente información:

Análisis de puestos.

Es de suma importancia para la empresa la existencia de un programa actualizado de análisis de puestos ya que facilita la elaboración del inventario y adecuación entre los empleados y los puestos de trabajo. Es el proceso sistemático para recoger información sobre aspectos más importantes relacionados con la actividad del mismo.

Descripción de puestos.

En las Descripciones de puestos encontrarán el resumen escrito del puesto como unidad organizacional identificable. Describe Cadena de mando, actividades, responsabilidades, competencias, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto.

Este instrumento es el que permitirá comparar las actividades que son realmente propias de la función, con las que hoy está realizando el empleado. Estos resultados permitirán tomar decisiones sobre si es necesario implementar capacitaciones, evaluar, evitar superposición de

responsabilidades, repetición y asignación de tareas como así también conocer el potencial del empleado para otorgar posibilidades de desarrollo, de ascenso o promociones.

	<u>Formulario de Descripción de Puesto</u>	
--	---	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto:
Área o Gerencia a la que pertenece:	Fecha de confección de la descripción:
Superior Inmediato:	Horarios:

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

<p>3) PRINCIPALES TAREAS:</p> <p>Que:</p> <p>Que:</p> <p>Que:</p> <p>Que:</p> <p>Que</p> <p>Que:</p>

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.
Clientes Internos:
Clientes Externos:

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:
COMPETENCIAS APTITUDINALES:
CONOCIMIENTOS:
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):
Conocimientos de PC (especificar utilitarios):
Otros requisitos necesarios:

Inventario de Recursos Humanos:

Contar con inventario de Recursos Humanos implica llevar un registro actualizado de la información que concierne al personal. Indica las habilidades, conocimientos, ocupación,

edad, sexo, tiempo de empleo, salud, adecuación física y psicológica de los empleados de la Empresa.

<u>Formulario de Inventario de Recursos Humanos</u> <u>Formulario de promoción potencial</u>
PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal). 1- Nombre: _____ 2- Nro. de empleado: _____ 3- Puesto: _____ 4. Edad: _____ 4- Experiencia: (Nro. de años en el puesto) 6. Fecha de contratación: _____ 7- Puestos anteriores: _____
PARTE II (Para Ser llenada por el empleado). 8- Calificaciones especiales (Elabore una lista con sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que pueden utilizarse en la Empresa): 9- Herramientas y máquinas que está capacitado para operar: <hr/> 10. Áreas de responsabilidad: (Describa brevemente las áreas que están a su cargo): a) Soy responsable por el cuidado y operación de los siguientes equipos: b) Soy responsable por los siguientes aspectos de seguridad: c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas: 11. Educación formal y capacitación especializada a) Formación académica (señale los años cursados): Primaria. Secundaria. Bachillerato. Comercial. Técnica. Universidad. Cursos de postgrado. b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación). Curso: Curso: Curso:

PARTE III (Para ser llenado por el Departamento de personal y el supervisor del empleado).	
12. Evaluación gral del desempeño:	
13. Potencial para promoción:	
14. Que puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?	
15. Aspectos que su desempeño puede mejorar.	
16. Firma del superior.	17. Fecha:
PARTE IV (Para ser llenada por el Departamento de Personal):	
Si:	No:
Preparado por:	Firma:

Previsión de la demanda.

Es indispensable para preveer la demanda de Recursos Humanos involucrarse con la Planificación estratégica de la Organización para alinear la Planificación de Recursos Humanos a la misma.

Los directivos de la empresa junto a cada responsable de área funcional, debe determinar cuáles serán los requerimientos que demandará la ejecución de sus planes y las calificaciones que deben cumplirse, y el área de Recursos Humanos, establecer cuáles son los requisitos y competencias que deberán cumplimentar quienes se integren a la organización.

Es de suma importancia tener especial consideración a los objetivos propuestos para cada uno de los sectores de la Empresa; ello significa delimitar la cantidad de personal adecuado para alcanzar una determinada meta.

Existen diversas técnicas para preveer la demanda de RR.HH.

Para facilitar, se sugiere una técnica práctica de implementar, la más usada por las Empresas en la actualidad.

Para poder realizar la previsión de la demanda de recursos humanos es indispensable involucrarse en la planificación estratégica de la organización, se deberá conocer objetivos y proyectos que permitan alinear los objetivos de la planificación de recursos humanos.

El responsable de área, debe determinar cuáles serán los requerimientos que demandará la ejecución de sus planes y las calificaciones que deben cumplirse, y el área de recursos

humanos, debe establecer cuáles son los requisitos y competencias que deberán cumplimentar quienes se integren a la organización.

Los responsables de área son los que propondrán, según los objetivos estratégicos, la cantidad de personas con las que necesitarán contar para alcanzar las metas fijadas del sector. De allí se llevará a cabo la solicitud de personal a ingresar, junto con habilidades y competencias requeridas para el puesto.

Técnica de Grupo Nominal:

En esta dinámica se presentan un Grupo de Gerentes o Responsables de área que expresan su opinión acerca de las necesidades de personal.

Se procede a poner por escrito las propuestas que estimen convenientes de acuerdo a su criterio y evaluación.

Luego se comienzan a discutir las sugerencias en grupo y se anotan las nuevas ideas o necesidades que esta discusión genera.

Las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las exponga.

Esto permite organizarlas en orden de mayor importancia para realizar las actividades para proveer de información a la Empresa acerca de las necesidades de Personal.

Las conclusiones que deriven en necesidades reales de personal son presentadas a Dirección para su evaluación.

Previsión de la oferta.

En esta instancia se propone a la Empresa dar una mirada interna a las personas que trabajan en la organización, a sus conocimientos, formación, experiencia, desempeño y disposición para ocupar el puesto vacante.

Esta información se puede encontrar en los siguientes registros:

Descripciones de puestos:

Tal como se menciona en diversas oportunidades, estos formularios contienen la información completa de los puestos de trabajo. Imprescindible para medir el desempeño de las personas que trabajan en la empresa. Para analizar la brecha entre los requerimientos del puesto y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Permite definir los candidatos idóneos para ocupar las vacantes.

Inventario de Recursos Humanos:

Verificando en este registro las habilidades, capacidades y conocimientos existentes en la Empresa.

Evaluaciones de desempeño:

Es una herramienta fundamental para medir el desempeño de las personas en base a determinados indicadores, los cuales asignan una calificación como oportunidad de mejora. Actúa como medida de la efectividad con la cual se desenvuelve el personal y una consideración con su performance en el puesto de trabajo.

6.6. Tercera parte: objetivos y políticas.

Objetivos y políticas de Recursos Humanos.

Una vez conocida la demanda y la oferta de Recursos Humanos, establecer los objetivos y políticas que marcaran los lineamientos establecidos por la Empresa.

Las mismas deberán estar alineadas a la cultura y la estrategia de la Empresa.

Se darán a conocer por medio de la capacitación y la comunicación a todos los empleados, para que guíen sus acciones en torno a ellos.

Objetivos de Recursos Humanos para planificar.

Contar con el número adecuado de personas con características idóneas a los requerimientos del puesto de trabajo, permitiendo un mejor desempeño de los empleados de la Empresa para cumplir con los objetivos estratégicos de la misma.

Políticas.

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su labor.

Políticas de reclutamiento.

- 1) Siempre que se presente una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá considerarse el reclutamiento interno, es decir cubrir la vacante con personas que estén trabajando en la Empresa, otorgando la oportunidad a personas en condiciones de ser promovidas (ascenso) o transferidas (movimiento lateral: implica mantener el mismo nivel de autoridad pero cumpliendo tareas diferentes, debido a la transferencia de Sector).
- 2) Al realizar reclutamiento externo para cubrir puestos vacantes es menester evaluar los medios que permitan conocer donde hallar los mejores e idóneos candidatos a reclutar para llevar adelante el proceso de selección posterior.

Políticas de selección.

- 1) Se considerará como base la Descripción del puesto a cubrir. El mismo contiene toda la información de los requerimientos del mismo.
- 2) Seleccionar Candidatos que cumplan con los requisitos exigidos por el puesto para desempeñarse con idoneidad en el mismo.
- 3) Cumplir con todos los pasos de Proceso de selección, incluida la inducción a la Empresa y acompañamiento al puesto de trabajo.

Políticas de capacitación.

- 1) Las capacitaciones estarán orientadas en primera instancia a cubrir necesidades de formación de las personas que ingresan y las derivadas de las evaluaciones de desempeño.
- 2) Deberán atender necesidades individuales, derivadas de requerimientos del puesto de trabajo.

- 3) Se realizarán a grupos de personas con similares debilidades o perfiles de puestos.
- 4) En la Inducción al puesto de trabajo estarán relacionadas a funciones y tareas relativas al mismo, a la cultura, a normas y políticas internas.

Políticas de evaluación de desempeño.

- 1) La evaluación de desempeño deberá ser orientada a que se descubran las fortalezas y debilidades de cada empleado exigidas por el puesto que desempeñan.
- 2) Evaluar a los empleados cada 6 (seis).meses.
- 3) La evaluación deberá ser realizada por el Jefe inmediato.
- 4) Luego de realizada la evaluación, se dará una devolución de los resultados obtenidos al empleado.
- 5) Siempre las debilidades derivarán en acciones de capacitación.

Políticas de desarrollo de carrera profesional.

En esta instancia se sugiere que las políticas de desarrollo de Recursos Humanos estén orientadas a elevar el desempeño de los Recursos Humanos disponibles, teniendo en cuenta la realización personal y profesional del potencial existente, en cargos mas elevados de la organización.

Para ello es imprescindible contar con un Plan de capacitación que diagnostique, programe y prepara a las personas para su desarrollo, promoviendo la salud y la excelencia organizacional.

Políticas de motivación.

En relación al tema que nos ocupa, se estima conveniente hacer foco en la motivación de los empleados relacionada al desarrollo interno, a la posibilidad que les otorga la Empresa de mejorar el desempeño para ascender de Nivel en la estructura, o a puestos del mismo Nivel que impliquen mayores responsabilidades.

Aprobación de la alta gerencia.

Luego de determinar la oferta y la demanda de Recursos Humanos y establecer los objetivos y políticas, debe revisarse que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos planteados y alineados a la Visión, Misión y Valores de la Empresa, teniendo así la total aprobación de la Gerencia.

6.7. Cuarta parte: procesos internos de Recursos Humanos.

Desarrollo de Planes de acción para satisfacer las necesidades previstas de Recursos Humanos.

Sistema de capacitación.

Se presenta una secuencia con etapas interdependientes.

Dicha secuencia está compuesta por cinco etapas, a las que antecede un paso previo fundamental: determinar los “quienes”-responsables-de la capacitación.

ASPECTO	PASOS A CONSIDERAR
Los “quienes” (responsables)	➤ Determinación de responsables por la capacitación.
Los “como” y “cuando” (La lógica del sistema)	➤ Identificación de las necesidades de capacitación/establecimiento de objetivos de capacitación. ➤ Elaboración del programa de capacitación. ➤ Implementación del programa de capacitación. ➤ Evaluación de los resultados de capacitación. ➤ Aseguramiento de la Calidad del Sistema.

Alta Dirección deberá:

- 1) Decidir y/o aprobar lo decidido respecto a los presupuestos de capacitación: horas y dinero.
- 2) Aprobar el programa de capacitación.
- 3) Acompañar al programa durante su implementación para disponer su modificación o actualización cuando sea necesario.

- 4) Disponer las partidas de recursos para realizar las actividades de capacitación.

Responsables de Area:

- 1) Debe solicitar, evaluar o calificar en términos de capacitación a sus subordinados.
- 2) Detectar, levantar y registrar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad.
- 3) Proveer formalmente el listado de necesidades al Responsable de capacitación.
- 4) Evaluar el grado en que cada actividad de capacitación recibida por un integrante satisfizo la necesidad que le dió origen.
- 5) Es el responsable principal por la implementación en la práctica cotidiana de lo aprendido o incorporado.
- 6) Cada vez que lo considere necesario, debe solicitar la actualización del Programa de capacitación, evitando así que quede obsoleto.
- 7) Cuando un integrante de su área haya modificado el grado en que puede desempeñar sus funciones, el Responsable de Area debe actualizar los registros de calificación de Recursos Humanos.

Responsable de capacitación:

Generalmente es una función a cargo del Responsable de Recursos Humanos.

- 1) Es la persona indicada para orientar y asesorar a los responsable de Area que realicen la identificación de necesidades de capacitación para las personas bajo su responsabilidad.
- 2) Cuando el levantamiento de dichas necesidades ha concluído, y los objetivos se han fijado, plantear un bosquejo del Programa de capacitación resultante, el cual será entregado a la Dirección, para que ésta lo apruebe o disponga las modificaciones necesarias hasta conseguir su aprobación.

- 3) Es el responsable de realizar o delegar las gestiones necesarias para las actividades, tanto en lo operativo de las actividades internas como en lo referido a trámites por viajes, inscripciones, hospedajes, etc. para las actividades externas.
- 4) Llevar registros de capacitaciones realizadas.
- 5) Informar a la Dirección sobre el cumplimiento del Programa de Capacitación: indicadores de gestión y otros detalles de interés.
- 6) Actualizar el programa de capacitación cada vez que sea necesario.

Normalización de la empresa.

En este punto se realiza una introducción a las Normas de Calidad, a los beneficios de implementar un sistema de Calidad, debido a que el mismo tiene estrecha relación con nuestra propuesta, considerando como ejes la estandarización de los procesos internos, la información que deriva de los A.D.P y la capacitación para obtener Calidad y para el desarrollo de las personas.

Se presenta una breve descripción, considerando que la Empresa tiene proyectado contratar Auditores externos para la realización e implementación de un sistema de gestión de Calidad.

El punto 6.2 de la norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización:

Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad.

El recurso humano se considera de calidad: cuando es competente en base a cuatro aspectos:

- 1) Educación.
 - 2) Formación.
 - 3) Habilidades.
 - 4) Experiencia.
- 1) La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto.

2) La formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un puesto.

Puede ser, por ejemplo, especialización en determinadas herramientas informáticas, o un carnet de manipulación de alimentos, o cursos de técnicas analíticas concretos, cursos sobre el manejo de ciertas herramientas o maquinaria especial, talleres sobre aspectos relacionados a la conducción de gente.

3) Las habilidades especiales de tipo práctico como por ejemplo buena percepción ocular u olfativa, o la habilidad que debe tener un vendedor. Estas habilidades, específicas para cada puesto, facilitan el desempeño del mismo.

4) La experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto o en puestos similares y que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa para adaptarse a las exigencias específicas de la misma.

Las competencias son determinadas por la organización para cada puesto mediante un análisis y descripción del puesto de trabajo.

Este análisis permite definir en qué consiste cada competencia, establecer cuáles son los indicadores de comportamiento y fijar los niveles de desempeño. De acuerdo con esta descripción del puesto se elabora el perfil de requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder desempeñar las funciones correspondientes al puesto de manera eficiente.

Cuando el perfil de un empleado se ajusta con el perfil del puesto se dice que ese empleado es apto para el puesto y por tanto es competente.

Para ello, el departamento de RR.HH. necesita elaborar un comparativo de perfiles de cada empleado, mediante el cual se puedan contrastar los rasgos que ofrece el perfil del empleado con los requisitos exigidos por el puesto, expresados mediante el perfil del puesto.

El encargado de coordinar todas estas actividades es el departamento de RR.HH. que también debe estar preocupado por mantener los registros apropiados de educación, formación,

habilidades y experiencia de cada empleado con el fin de poder evidenciar la competencia del personal.

Estos registros deben contener:

- 1) La competencia requerida para el puesto de trabajo.
- 2) El cumplimiento de la competencia requerida por el personal que realiza la actividad.
- 3) Las necesidades de formación detectadas.
- 4) El registro de la formación impartida.
- 5) El registro de la efectividad de la formación impartida (informes)
- 6) Personal consciente, con conocimiento pleno de la política de Calidad de la Empresa

De acuerdo al punto 6.2.2.d de la Norma ISO 9001-2008, la organización debe asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo ellas contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad.

Cada uno de los empleados debe entender que las actividades que realiza en su trabajo no son actividades aisladas sino que pertenecen a un momento de un proceso. Dentro de un proceso, todas las actividades están tan íntimamente interconectadas que si una de ellas falla de alguna manera le afectará a todo el proceso, con lo que no se conseguirá el resultado esperado.

La Alta Dirección de la organización debe asegurar que las responsabilidades y autoridades son definidas y comunicadas dentro de la organización.

Programa de motivación.

El programa de motivación debe basarse en las necesidades que requieren ser satisfechas para obtener un incremento en la motivación de los empleados.

El objetivo de un programa de motivación es mejorar la Calidad de trabajo de los empleados a través de la oportuna aplicación de incentivos.

Pensar en empleados motivados nos impulsa a pensar en empleados con posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Siendo el desarrollo consecuencia de un exitoso Plan de capacitación.

“Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el Plan de Recursos Humanos se puedan llevar a Nivel Interno. Las promociones y transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.”

Desarrollo de carrera profesional.

Para satisfacer sus necesidades mediante Candidatos Internos, el Departamento de RR.HH. utiliza decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa activamente en la planeación de la Carrera profesional. Cuando la organización pone en práctica programas de desarrollo de Carrera profesional se obtienen las siguientes ventajas:

- 1) Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal.
- 2) Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- 3) Facilita la reubicación geográfica, en caso de ser necesario.
- 4) Disminuye la tasa de rotación.
- 5) Satisface las necesidades psicológicas del empleado, por lo tanto aumenta la motivación.²⁰

Planificación de la sucesión gerencial.

Independientemente de la contracción o la expansión de la fuerza laboral total de la empresa, la necesidad de buenos gerentes es siempre continua y crítica en todas las organizaciones, no escapando a esta realidad el caso ABECSA que nos ocupa.

²⁰ Werther, Jr. y Davis, K. (1990) “Administración de personal Recursos Humanos” .México: Mc Graw-Hill. 3° Edición.

Beneficios de tener un plan formal de sucesión:

- 1) Provee una conexión lógica y específica del negocio y su planeamiento estratégico.
- 2) Ayuda a anticipar los problemas antes que se inicien, evitando situaciones disfuncionales
- 3) Incrementa la probabilidad de promoción interna.
- 4) Aumenta la identificación de potenciales y futuros líderes.

Sucesión gerencial en la empresa familiar.

En relación al caso que nos ocupa, ABECSA, se realiza una breve reseña orientativa de la sucesión gerencial en empresas familiares, considerando que el tema excede a nuestra formación académica. Debiéndose tratar por profesionales exclusivamente formados en el tema.

..”El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años. **Araya (2011).**

La práctica recomienda la formación del sucesor mediante la educación formal, que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales. Este sucesor se incorporará a la empresa con una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará una serie de ventajas al trabajar en otras compañías, le brindará una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y adquirirá más consciencia de no tener por qué depender del propio negocio familiar, ya que puede incorporarse a otros; además, tendrá el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, así como respeto

profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos. **Araya, (2011).**

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o si, por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. Es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar **Levinson, (1971); Lansberg y Astrachan, (1994)**. Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore, y la otra, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.”

Evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es el grado de eficiencia con el cual la persona desarrolla su tarea. Al decir que existe evaluación de desempeño, debe existir un parámetro con el cual medir ese rendimiento.

La evaluación de desempeño suministra información para:

- Mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de la Carrera Profesional.
- Corregir imprecisiones en la información de los A.D.P.
- Corregir errores en la concepción del puesto de trabajo.

Requisitos para el desarrollo de un programa de administración del desempeño.

Objetivos: Guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Competencias: Tienen 2 (dos) finalidades:

- 1) Orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización.
- 2) Explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Indicadores: Tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Ellos deberán ser comunicados oportunamente para que la gente conozca las bases con las que serán evaluados.

A continuación se ofrece como ejemplo el siguiente método de evaluación considerando su simplicidad para desarrollarlo y eficacia.

Método de escala de puntuación gráfica:

Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Características del Método

Se trata de un método que mide el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

Ventajas del método de escalas gráficas.

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

6.8. Quinta parte: control y evaluación de programas.

Actualización del programa.

Su propósito consiste en vigilar las fases anteriores del proceso de planeación de personal y proporcionar retroalimentación de los resultados.

Un sistema de control contiene ciertas características:

- 1) Un conjunto de normas apropiadas.
- 2) Medios para comparar las actividades y los resultados contra estas normas y para determinar las causas de las desviaciones.
- 3) Canales de comunicación a través de los cuales se informa sobre las desviaciones y sus causas y emprender una acción correctiva.

“Pensamiento sistémico...”

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las olas flamean y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kms. de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos estarán distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está

habitualmente oculta. Solo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.

Los negocios y las empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados.”²¹

El equipo de trabajo del presente T.F.G. arriba a esta instancia con el convencimiento que las herramientas de gestión integral que se aportan a ABECSA, además de servir de base para la planificación, redundará en beneficios para mejorar la productividad, la calidad, la reducción del ausentismo y la rotación, generando satisfacción en su gente, promoviendo la innovación, la creatividad, otorgando posibilidades de conocer el potencial que cada una de las personas que trabaja en la empresa pueden brindar para lograr los objetivos personales y organizacionales. Entendiendo el mismo como principal propósito de la carrera profesional de quienes han trabajado en la intervención.

María José y Sandra.

²¹ Senge, P. (2004) "La quinta disciplina", Buenos Aires, Arg. Editorial Granica

ANEXOS.

7.1.Descripciones de puestos.

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Gerente General.
Área o Gerencia a la que pertenece: Gerencia Gral.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Directorio.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 De 14.00 a 18.00

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

Dirige, planifica estratégicamente y controla desde el máximo nivel en la estructura jerárquica de la empresa. Diseña las políticas necesarias para dar cumplimiento a los planes estratégicos. Define y controla el cumplimiento de programas para alcanzar las metas de la empresa. Coordina las actividades de la línea que le reporta que corresponde a los máximos responsables de cada área (Gerentes de Área). Esta posición reporta a los propietarios de la empresa.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Establece las políticas, programas y metas de la empresa.

Que: Asigna responsabilidades para la ejecución de los programas y planes que permitan alcanzar los objetivos.

Que: Monitorea el cumplimiento de las metas fijadas en la planificación.

Que: Toma decisiones para corregir el rumbo de las actividades planificadas.

Que: Desarrolla e implementa nuevos negocios.

Que: Identifica nuevas oportunidades para el desarrollo del negocio.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Directorio y todas las áreas de la organización.
Clientes Externos: Clientes, proveedores, asesores externos, entidades financieras, sindicatos.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Planificación, organización, coordinación, control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:
 Mínimo 3 años en puestos similares.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Universitario: Contador Público. Administrador de Empresas. Relacionados a gestión de la organizaciones.

Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):

Inglés/ Portugués/ Avanzado.

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Responsable de administración y finanzas.
Área o Gerencia a la que pertenece: Administración.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Gerente Gral.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 De 14.00 a 18.00

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

Asegurar una gestión eficiente del área administrativa/financiera, marcando el rumbo al equipo que lo compone, asistiendo y capacitándolo en post de alcanzar los objetivos establecidos.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Interpretar y analizar los objetivos generales de la empresa y en particular los establecidos para el Área, para luego diseñar y ejecutar las estrategias a llevar a cabo para alcanzarlos. Retroalimentar a la Gerencia General con información, que será de mucha utilidad para definir los objetivos del próximo periodo.

Que: Informar, comunicando directamente y claramente, al equipo acerca de las políticas, lineamientos, decisiones, estrategias, entre otras cosas que establezca la Coordinación General. Velar por mantener el buen clima laboral, dando lugar a una comunicación fluida y al trabajo en equipo.

Que: Tener un conocimiento profundo e informar a la Gerencia General, sobre las capacidades, debilidades, personalidad, expectativas, etc. de cada miembro que conforma su equipo. Con esa información planificar las acciones a llevar a cabo para motivar su desarrollo dentro de la organización.

Que: Llevar a cabo reuniones de seguimiento con el equipo administrativo y de asesores externos relacionados con el área.

Que: Llevar a cabo reuniones con el equipo administrativo, donde se marquen los lineamientos operativos como ser: situación de bancos, descuento de valores, plazos y forma de pagos a proveedores, pago de remuneraciones, cobranza proyectada y real, entre otros con su correspondiente seguimiento.

Que: Análisis del Flujo de Fondos y otras herramientas de gestión implementadas y/o a implementar.

Que: Determinar las necesidades de financiación y/o inversión, comunicarlas al Coordinador General para su evaluación y toma de decisión.

Que: Convocar cada vez que sea necesario reuniones con los coordinadores de las demás áreas de la organización, en post de alcanzar los objetivos establecidos por la Dirección.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerencia Gral, Tesorería, Cobranzas, ventas, Compras, Recepción y Archivo, Maestranza.

Clientes Externos: Clientes, Proveedores, Entidades Bancarias y Financieras, Asesores Externos.

5) COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS POR LA POSICIÓN:

COMPETENCIAS APTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES:

Dominio de procedimientos, usos y prácticas de la profesión.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

Mínima: 2 años en puestos similares.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Contador Público.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): Inglés/ Portugués: Nivel Avanzado.
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office avanzado.
Otros requisitos necesarios: -----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Tesorero.
Área o Gerencia a la que pertenece: Administración y Finanzas	Fecha de confección de la descripción: 02/16
Superior Inmediato: Responsable de administración y Finanzas.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 De 14.00 a 18.00

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Es el responsable de realizar la actividad de custodiar y dar mejor orientación a los fondos y valores tales como; inversión del dinero, garantías de créditos, cobro de cuentas, suministros de fondos, recaudación del día, seguro ,etc.

3) PRINCIPALES TAREAS:

- Que: Se relaciona con los Bancos, obtiene los saldos de las cuentas y realiza trámites varios.
- Que: Tiene bajo su responsabilidad la custodia de los valores que se guardan en la caja fuerte de la Empresa.
- Que: Analiza el estado de las distintas cuentas bancarias, prepara reportes y organiza las transferencias de valores entre las distintas entidades financieras.
- Que: Prepara el presupuesto de egresos en base a la información recibida de otras áreas.
- Que: Obtiene información sobre líneas de crédito y oportunidades que ofrecen las entidades financieras, efectúa las recomendaciones pertinentes.
- Que: Dirigir, controlar y registrar las actividades de Ingresos y Egresos.
- Que: Llevar el control, registro y custodia de las finanzas, garantías, pólizas de seguro y otros valores.
- Que: Girar los pagos programados, manejar las cuentas corrientes, caja de ahorros en distintas monedas e informar permanentemente a la oficina de Administración las situaciones de cajas.
- Que: Tener el control de Caja Chica y remitir el reporte de gastos a la unidad de Contabilidad para su afectación contable y presupuestal.
- Que: Administrar y controlar las especies de valor de la entidad para su mejor manejo e utilización.
- Que: Ejecutar el balance diario de caja, formulando el estado real de las mismas para su mejor control de valores.
- Que: Emitir en forma oportuna y confiable reportes financieros que faciliten la toma de decisiones.
- Que: Llevar los registros diarios de cajas y efectuar las conciliaciones bancarias.
- Que: Efectuar ordenada y permanentemente trámites bancarios para así tener control de los depósitos diarios.
- Que: Realiza conciliaciones de valores mensualmente para su mejor control y derivar al departamento de contabilidad.
- Que: Controla planillas de haberes de personal, así como las liquidaciones de los beneficios sociales, etc., para la ejecución del depósito correspondiente.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerente Gral. Responsable de administración y Finanzas.

Clientes Externos: Bancos y otras entidades financieras.

5) COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS POR LA POSICIÓN:

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES:

Habilidad para comunicación verbal, redacción de informes.

Habilidad para organizar y liderar un equipo local.

Buena orientación y predisposición para con los miembros del directorio.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

Preferentemente con 4 años de experiencia en el puesto.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Con título universitario. Lic. Administración, Contabilidad, Economía, Ing. Comercial.

Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):

- - - - -

Conocimientos de PC (especificar utilitarios):

Excluyente: Office Nivel Avanzado.

Otros requisitos necesarios:

- - - - -

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: COBRADOR
Área o Gerencia a la que pertenece: Administración	Fecha de confección de la descripción: 02/16
Superior Inmediato: Responsable de Administración y Finanzas.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Es responsable de dirigir y controlar las acciones encaminadas a elevar el Nivel de eficiencia de la cobranza de la Empresa.

<p>3) PRINCIPALES TAREAS:</p> <p>Que: Realiza cobranzas vía telefónica.</p> <p>Que: Recepciona y controla los comprobantes de cobranzas propias realizadas en las cajas de la empresa ó entidad y los recepcionados por terceros contratados como entes recaudadores.</p> <p>Que: Recepciona y rinde las cobranzas efectuadas por cuenta de terceros.</p> <p>Que: Controla que los comprobantes de cobranzas estén correctamente intervenidos por parte de los cajeros propios ó los entes recaudadores.</p> <p>Que: Ingresa los comprobantes de pago en el Sistema de Cobranzas.</p> <p>Que: Envía los comprobantes cobrados por cuenta de terceros a sus respectivas entidades.</p> <p>Que: Concilia las cuentas contables que registran las cobranzas. En caso de detectar diferencias realiza el análisis pertinente para determinar el origen de las mismas.</p> <p>Que: Realiza reclamos ante las cajas propias ó los entes recaudadores para verificar diferencias detectadas.</p> <p>Que: Archiva los comprobantes una vez finalizada la contabilización y conciliación.</p>

--

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.
Clientes Internos: Responsable de administración y Finanzas, Gerente Gral., ocasionalmente vendedores.
Clientes Externos: Clientes, Asesores Externos, abogados.

5) COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS POR LA POSICIÓN:
COMPETENCIAS ACTITUDINALES: RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras. COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma. COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.
COMPETENCIAS APTITUDINALES: Habilidad mental. Aptitudes para la cobranza. Conocimiento técnico de la cobranza. Negociador/ Comprensivo/ Sereno/ Objetivo.
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar: Mínima 1 año.

<p>Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:</p> <p>Terciarios en áreas de administración.</p>
<p>Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):</p> <p>Preferentemente: Inglés/ Portugués.</p>
<p>Conocimientos de PC (especificar utilitarios):</p> <p>Excluyente: Paquete Office: Nivel Intermedio.</p>
<p>Otros requisitos necesarios:</p> <p style="text-align: center;">- - - - -</p>

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Administrador de ventas.
Área o Gerencia a la que pertenece: Administración.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable de administración y Finanzas.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Es el responsable de realizar todas las transacciones administrativas de la gestión de ventas en tiempo y forma, otorgando soporte a todas las personas del área.

3) PRINCIPALES TAREAS:
Que: Receta pedido de cotizaciones, procede a su preparación y envío.
Que: Hace el seguimiento del resultado de las cotizaciones que han enviado a clientes.

Que: Mantiene actualizadas las listas de precio, condiciones de pago y plazos de entrega

Que: Envía nuevas listas de precios y/o cambios a Clientes y Vendedores.

Que: Controla facturas por comisión de ventas que envían distribuidores.

Que: Realiza liquidación de comisiones por ventas a vendedores.

Que: Organiza y gestiona la participación de la Empresa en exposiciones.

Que: Prepara reportes y estadísticas de Venta.

Que: Atiende consultas de clientes, en forma persona o por teléfono o mail.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Ventas, reparación, logística, técnicos.

Clientes Externos: Clientes, distribuidores, marketing (asesores externos).

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Iniciativa- negociación- orientación a los resultados.
CONOCIMIENTOS:
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar: Mínimo: 2 años de experiencia.
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Terciarios en administración/ marketing.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): Inglés/ Portugués.
Conocimientos de PC : Excluyente: Paquete Office.
Otros requisitos necesarios: -----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Responsable de compras
Área o Gerencia a la que pertenece: Administración	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable Administración y Finanzas	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la

pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

Es el responsable de la gestión de compras de acuerdo a los procedimientos establecidos para el departamento para proveer a cada sector de la Empresa, principalmente al área de producción.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Realiza pedidos de presupuestos a proveedores.

Que: Analiza ofertas económicas y especificaciones técnicas.

Que: Realiza análisis comparativos, seguimiento, negociación y evaluación de proveedores.

Que: Negocia con proveedores el precio, los descuentos, las condiciones de pago.

Que: Realiza la compra de materias primas, equipos, instalaciones, etc. por medio de pedidos de compra de acuerdo a requerimientos previamente especificados y a las condiciones pactadas.

Que: Controla el arribo de mercadería (precio/cantidad).

Que: Lleva registro de cada componente.

Que: Contabiliza facturas de proveedores.

Que: Prepara resúmenes de cada proveedor, controlando que se realicen los pagos.

Que: Visita a los proveedores para evaluar la capacidad técnica de los mismos.

Que: Evalúa nuevos proveedores y materiales alternativos.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Producción, Instalación, despacho, administración, despacho.

Clientes Externos: Proveedores Nacionales e internacionales.

5) COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS POR LA POSICIÓN:

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES:

Organización, orden, negociación.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

Mínimo 2 años en puestos similares.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Terciarios en administración.

Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):

Inglés/ Portugués. Avanzado.

Conocimientos de PC :

Excluyente: Office Avanzado.

Otros requisitos necesarios:

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Recepcionista.
Área o Gerencia a la que pertenece: Administración.	Fecha de confección de la descripción:
Superior Inmediato: Responsable de administración y Finanzas.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Su actividad es la recepción y derivación de visitantes, proveedores, clientes y en general toda persona que llega a la Empresa.

<p>3) PRINCIPALES TAREAS:</p> <p>Que: Recibe y deriva a todas las personas que ingresan a la Empresa.</p> <p>Que: Atiende el conmutador y fax.</p> <p>Que: Recibe y despacha correspondencia y encomiendas menores.</p> <p>Que: Entrega cheques a proveedores.</p> <p>Que: Hace llamadas por encargo de Coordinadores y Responsables.</p> <p>Que: Obtiene las llamadas de larga distancia.</p> <p>Que: Supervisa a otras personas, tal el caso de Cadetes y Tramitadores, Personal de Limpieza.</p> <p>Que: Manejo de Caja Chica o dinero para pagar transporte, correspondencia y gastos menores.</p> <p>Que: Ocasionalmente realiza tareas de archivo de documentos de la Empresa.</p>

--

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Todo el personal de la Empresa.
Clientes Externos: Personas externas que ingresan a la Empresa. Clientes. Distribuidores.

--

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:
Amabilidad- Empatía.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:
Mínima 1 año.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Secundario completo.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): Inglés/ Portugués: Intermedio
Conocimientos de PC. : Excluyente: Paquete office.
Otros requisitos necesarios:-----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Maestranza.
Área o Gerencia a la que pertenece: Administración/ Producción/ Gerencia Gral.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable de administración y Finanzas. Jefe de producción.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Asistir a las diferentes áreas en tareas relacionadas a orden, limpieza y asistencia en diversas tareas.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Realizar orden y limpieza de los lugares a comunes del edificio.

Que: Colaborar con el orden y limpieza de los puestos de trabajo.

Que: Dar soporte a las diferentes actividades de los puestos cuando la situación lo requiera.

Que: Realizar tareas de cadetería.

Que: Ocasionalmente asistir en reuniones.

Que: Informar acerca de necesidades de mantenimiento edilicio.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Todas las personas de la Empresa.

Clientes Externos: Proveedores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES:

Orden. Camaradería. Buena predisposición.
CONOCIMIENTOS:
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar: -----
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Secundario completo.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): -----
Conocimientos de PC : Excluyente: Básico

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Responsable Comercial.
Área o Gerencia a la que pertenece: Ventas.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Gerente Gral.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

Tiene la responsabilidad de dirigir y administrar recursos humanos y financieros a través de la implementación de planes de negocio tendientes a incrementar los niveles de ventas y captar nuevos

clientes, logrando el mejor posicionamiento posible para la empresa.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Define políticas y estrategias de comercialización.

Que: Planifica y coordina las actividades de venta y de post-venta de los productos y/o servicios que comercializa la empresa.

Que: Planifica y desarrolla campañas de marketing, promoción y análisis de mercado.

Que: Desarrolla planes y programas de comercialización.

Que: Supervisa las acciones de venta de los gerentes regionales y zonales a su cargo, como así también las actividades desarrolladas por gerentes y coordinadores de producto.

Que: Fija y monitorea el cumplimiento de los objetivos de venta.

Que: Evalúa los resultados de las campañas de promoción.

Que: Implementa acciones tendientes a incrementar la participación en el mercado de los productos que comercializa la empresa.

Que: Controla que los métodos de venta permitan asegurar la satisfacción de los clientes y obtener rendimientos adecuados.

Que: Se informa constantemente de las tendencias del mercado, sus competidores y sus precios, y otros factores externos que puedan representar áreas de oportunidad.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerente Gral. Vendedores, administración de ventas, Ventas en el exterior, Responsables de todas las áreas.

Clientes Externos: Clientes, asesores externos.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Negociación, planificación, medición, control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

No inferior a 3 años en puesto similar.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Universitario: Licenciado en Marketing, Contador Público, Licenciado en administración.

Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):

Inglés/ portugués: Avanzado.

Conocimientos de PC (especificar utilitarios):

Excluyente: Office Avanzado.

Otros requisitos necesarios:

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Vendedor.
Área o Gerencia a la que pertenece: Ventas	Fecha de confección de la descripción:
Superior Inmediato: Responsable Comercial.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Asegurar una eficiente gestión comercial de los productos comercializados por la organización, en post de alcanzar y superar los objetivos establecidos por el Responsable Comercial.

<p>3) PRINCIPALES TAREAS:</p> <p>Que: Interpretar y analizar los objetivos generales de la empresa y en particular los comerciales establecidos para el Área, para luego diseñar y ejecutar las estrategias comerciales a llevar a cabo para alcanzarlos. Retroalimentar a la Coordinación Comercial con información, que será de mucha utilidad para definir los objetivos del próximo periodo.</p> <p>Que: Asesora a clientes actuales y potenciales sobre aspectos técnicos de los productos y/o servicios que representa. En tal sentido los visita regularmente.</p> <p>Que: Planifica visitas a clientes y realizar el seguimiento respectivo.</p> <p>Que: Cumple con los presupuestos de Ventas, Mix de productos, objetivos de penetración en el mercado.</p> <p>Que: Prepara informes y reportes especiales para proveer información al responsable Comercial.</p>
--

Que: Solicita cotizaciones de equipos.

Que: Participa permanentemente de acciones de capacitación que le permiten mantenerse actualizado en cuestiones del producto y en técnicas de venta y relación con el cliente.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Responsable Comercial, Gerente Gral, Instalación y Servicio Técnico. Logística.

Clientes Externos: Clientes de la Empresa, Distribuidores, Proveedores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Negociación, entusiasmo, planificación, control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

Mínimo: 2 años en posiciones similares.
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Secundario completo. Capacitaciones en gestión de ventas.
Conocimientos de Idiomas: Preferentemente: Inglés/ Portugués.
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office Avanzado.
Otros requisitos necesarios:-----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Soporte Técnico Comercial.
Área o Gerencia a la que pertenece: Ventas.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable Comercial.	Horarios Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Es el responsable de dar soporte al área Comercial probando nuevos productos, instalando, realizando servicios a campo y capacitando acerca de éstos con el fin de optimizar las actividades del área.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Realizar la prueba de equipos.

Que: Confeccionar manuales e informes de los equipos.

Que: Instalar equipos a ampo.

Que: Dar Servicio técnico a campo.

Que: Informar los problemas de los equipos.

Que: Atender telefónicamente clientes.

Que: Realizar prueba de software y testeo.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Responsable Comercial, Vendedores, Gerente Gral, Servicio Técnico,

Clientes Externos: Clientes, proveedores, distribuidores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Concentración, organización, minuciosidad.
CONOCIMIENTOS:
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar: 1 año en puestos similares.
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Secundario completo. Capacitación en ventas y atención al cliente.
Conocimientos de Idiomas : Inglés/ Portugués: Nivel intermedio.
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office avanzado.
Otros requisitos necesarios: -----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Coordinador comercio exterior.
Área o Gerencia a la que pertenece: Ventas	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable Comercial.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la

pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

Es el responsable por la planificación y gestión integral de comercialización de los productos de la Empresa en el exterior.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Planifica y dirige los servicios de comercio exterior de la empresa.

Que: Mantiene contacto con representantes de la Cámara de Comercio Exterior y otras entidades afines.

Que: Ejecuta los planes comerciales.

Que: Desarrolla estructuras logísticas y canales de distribución de los productos exportados.

Que: Es el responsable del armado y seguimiento de pedidos de productos destinados a exportación.

Que: Es el encargado de la evaluación de los distribuidores.

Que: Evalúa en forma permanente el mercado y la competencia.

Que: Desarrolla acciones promocionales.

Que: Tiene a su cargo la búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de negocios en materia de comercio exterior.

Que: Promueve la participación de la empresa en Ferias Internacionales.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Responsable Comercial. Vendedores. Soporte Técnico Comercial. Instalación y Servicio Técnico. Gerencia Gral.

Clientes Externos: Clientes situados en el exterior de Argentina, Distribuidores en el exterior. Asesores Comerciales Externos.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las

responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Concentración, negociación, control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

2 años en puestos similares.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Universitario: Licenciado en Comercio Internacional.

Conocimientos de Idiomas:

Inglés. Francés. Portugués: Avanzado.

Conocimientos de PC (especificar utilitarios):

Excluyente: Office avanzado.

Otros requisitos necesarios:

Disponibilidad para viajar y/o radicarse temporalmente en el exterior.

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Coordinador de capacitación.
Área o Gerencia a la que pertenece: Capacitación	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Gerente Gral.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Planifica, coordina y ejecuta las actividades de capacitación alineadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

<p>3) PRINCIPALES TAREAS:</p> <p>Que: Planifica las actividades de capacitación en función de las necesidades de la empresa y los recursos disponibles.</p> <p>Que: Confecciona el Programa de Capacitación para la empresa.</p> <p>Que: Administra el presupuesto de capacitación.</p> <p>Que: Evalúa y contrata a proveedores de capacitación.</p> <p>Que: Promueve el desarrollo de capacitadores internos.</p> <p>Que: Ejecuta las acciones de capacitación a través del desarrollo de cursos internos y externos, conferencias, talleres, seminarios.</p> <p>Que: Monitorea el desarrollo de las acciones de capacitación.</p> <p>Que: Provee el material de apoyo necesario para el desarrollo de las acciones de capacitación.</p> <p>Que: Evalúa la efectividad de las acciones de capacitación y sugiere los cambios que considera pertinentes.</p> <p>Que: Genera reportes de gestión.</p>

--

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.
Clientes Internos: Todos los integrantes de la Empresa
Clientes Externos: Clientes y distribuidores.

--

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:
LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.
CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.
COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Organización, coordinación, control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:
Mínimo 1 año.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:
--

Terciario: Administración de Empresas/ Recursos Humanos.
Conocimientos de Idiomas : Inglés/ portugués: avanzado.
Conocimientos de PC: Excluyente: Office: Power Point: avanzado.
Otros requisitos necesarios: Disponibilidad para viajar al exterior si fuera necesario para capacitar a distribuidores.

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Coordinador de logística
Área o Gerencia a la que pertenece: Operaciones	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable de operaciones	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 20.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Este puesto tiene la responsabilidad sobre el movimiento de materiales desde el ingreso de la materia prima hasta el momento de la expedición del producto terminado Su principal objetivo es cumplir con el abastecimiento de suministros de acuerdo al Programa de Producción, el almacenamiento en Planta y la distribución.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento del sistema de administración de materiales adoptado por la empresa (Just in Time por ejemplo).

Que: Supervisa la recepción de materiales directos e indirectos, la provisión de materiales a las líneas de producción, el almacenamiento de material en proceso, material terminado y la expedición.

Que: Administra los stocks de almacenes, en base a las políticas de la Empresa.

Que: Coordina la realización de los inventarios físicos de materia prima, materiales en proceso y productos terminados; como así también el inventario de materiales No productivos.

Que: Emite reportes sobre el estado de los materiales y obsolescencia.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Todas las personas pertenecientes al área de operaciones/ Gerencia gral.

Clientes Externos: Clientes. Proveedores. Distribuidores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al

logro de los objetivos de la organización.
COMPETENCIAS APTITUDINALES: Organización. Coordinación, control.
CONOCIMIENTOS:
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar: Mínimo: 1 año.
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Universitario; Técnico Universitario/ Licenciado en logística.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): Inglés/ Portugués: avanzado.
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office: Avanzado.
Otros requisitos necesarios: -----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Jefe de producción.
Área o Gerencia a la que pertenece: Operaciones.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable de operaciones.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la

pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

Tiene la responsabilidad de cumplir con el programa de producción establecido mediante la planificación, coordinación y control de las actividades de un equipo de empleados de producción, aplicando los estándares de productividad y las normas de calidad y seguridad.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Efectúa la distribución de las tareas entre los empleados a su cargo en base al programa de trabajo a realizar y las habilidades y conocimientos disponibles.

Que: Es responsable por el cumplimiento del programa de trabajo en los tiempos establecidos y con la calidad y productividad prevista.

Que: Recorre los puestos de trabajo observando el trabajo de sus colaboradores y las necesidades que puedan surgir de material y herramientas.

Que: capacita a los trabajadores en el puesto.

Que: Es responsable de la aplicación de todas las normas de Seguridad e Higiene en su área de trabajo.

Que: Aplica las mejores prácticas de manufactura (tales como: 5S’s, Ayudas Visuales, Control Estadístico de la Producción, etc.).

Que: Ocasionalmente asiste a reuniones de planificación de la producción, como así también semanalmente a reuniones con el área de Calidad y Logística.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerente Gral. Responsable de operaciones. Operarios de producción. Servicio Técnico e Instalación.

Clientes Externos: Clientes y Distribuidores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma

efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Organización. Coordinación. Control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

3 años.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Universitario: Ingeniería electrónica.

Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):

Inglés: avanzado.

Conocimientos de PC :

Excluyente: Office avanzado.

Otros requisitos necesarios:

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Operario de producción.
Área o Gerencia a la que pertenece: Operaciones.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Jefe de producción	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 16.00 a 20.00 hs

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Es el responsable de realizar las actividades que derivan de la orden de producción con eficiencia, de acuerdo a los estándares de Calidad establecidos para cumplir con los requerimientos de los Clientes y los objetivos de la Empresa.

3) PRINCIPALES TAREAS:
Que: Recibe y controla la orden de producción con el encargado del área.
Que: Controla si cuenta con materiales y herramientas para realizar el trabajo.
Que: Realiza el trabajo solicitado en la orden, ya sea de encapsulado, ensamblado, reparaciones internas o de control y pruebas con eficiencia y Calidad.
Que: Recibe capacitación en el puesto de trabajo de su superior en caso que sea necesario.
Que: mantiene estrecha relación y comunicación en las tareas de supervisión del mismo.
Que: Realiza de manera metódica el orden y la limpieza del lugar de trabajo.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.
Clientes Internos: Gerente Gral. Jefe de producción. Operarios. Logística.
Clientes Externos: Distribuidores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Coordinación. Minuciosidad. Motricidad fina. Concentración.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

Experiencias en tareas operativas.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Secundario completo.

Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):

Conocimientos de PC (especificar utilitarios):

Excluyente: Office: Intermedio.

Otros requisitos necesarios:

Poseer gusto por la electrónica.

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Responsable de logística.
Área o Gerencia a la que pertenece: Operaciones.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable de operaciones.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Esta posición tiene la responsabilidad de desarrollar dirigir y controlar la operación logística a nivel regional/nacional, a través del manejo y administración de operadores logísticos, garantizando los procesos de recepción, almacenaje, entrega final a clientes, dentro de los costos e indicadores de servicios establecidos.

<p>3) PRINCIPALES TAREAS:</p> <p>Que: Dirige y coordina los servicios de distribución de los productos y/o servicios que comercializa la empresa.</p> <p>Que: Prevé medidas en procura del resguardo en el almacenamiento para evitar roturas ó deterioros.</p> <p>Que: Toma los recaudos necesarios para garantizar las entregas en tiempo y forma.</p> <p>Que: Planifica la ubicación de los almacenes y el espacio de almacenamiento de modo que se minimicen los costos de traslados y almacenaje.</p> <p>Que: Realiza periódicamente controles de inventario.</p> <p>Que: Es el responsable por el abastecimiento en tiempo y forma de todos los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.</p> <p>Que: Evalúa a los proveedores eligiendo aquellos que satisfagan los niveles de calidad y confianza</p>

requeridos por la empresa.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerente Gral. Coordinador de logística, Administración.

Clientes Externos: Clientes. Proveedores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Coordinación. Organización. Control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

2 años.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Universitario: Técnico Universitario o Licenciado en logística.

Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel):

Inglés. Portugués; Avanzado.
Conocimientos de PC:
Excluyente: Office avanzado.
Otros requisitos necesarios:
Disponibilidad para viajar al exterior ocasionalmente.

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Jefe Servicio Técnico.
Área o Gerencia a la que pertenece: Operaciones.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable de operaciones.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Coordinar actividades y gente del Area Servicio Técnico con el fin de realizar el óptimo Servicio al Cliente.

3) PRINCIPALES TAREAS:
Que: Atención telefónica a clientes.
Que: Coordinar las actividades de los técnicos.
Que: Preparar los pedidos de equipos que se enviarán a Distribuidores.
Que: Informara pedidos al encargado de facturar.
Que: Realizar actividades a campo.

Que: Ocasionalmente viajar a exposiciones.
Que: Realizar el mantenimiento de los vehículos en que viajan los técnicos.
Que: Dar capacitación a distribuidores.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerente Gral. Administración. Responsable de operaciones. Logística. Reparaciones

Clientes Externos: Clientes. Distribuidores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Coordinación. Control

CONOCIMIENTOS

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

3 años.
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Universitario: Ingeniería Industrial o electrónica.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): Inglés avanzado.
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office avanzado.
Otros requisitos necesarios: -----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Operario Servicio Técnico.
Área o Gerencia a la que pertenece: Operaciones.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Jefe Servicio Técnico.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Realizar instalaciones y soporte postventa a clientes con el máximo de eficiencia y eficacia en post de la fidelización de los clientes.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Realizar instalaciones de equipos nuevos.

Que: Atender telefónicamente a clientes por reclamos.

Que: Dar Servicio postventa a clientes por reclamos o capacitaciones.

Que: Asistir a capacitaciones relacionadas con la actividad.

Que: Ocasionalmente viajar a visitar clientes a campo.

Que: Ocasionalmente asistir a distribuidores.

Que: Realizar el registro de las instalaciones para proveer información a administración.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Administración. Gerencia Gral. Jefe Servicio Técnico.

Clientes Externos: Clientes y distribuidores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIAS APTITUDINALES: Minuciosidad. Psicomotricidad fina. Gusto por la electrónica.
CONOCIMIENTOS:
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar: 1 año en puestos operativos
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Secundario completo
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): -----
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office Intermedio.
Otros requisitos necesarios: Disponibilidad para viajar. Carnet de conducir vigente.

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto Responsable de Calidad.
Área o Gerencia a la que pertenece: Gerencia Gral.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Gerente Gral.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.

Esta Posición tiene como principal responsabilidad asegurar el cumplimiento de la Política y los Procedimientos de Calidad en todas las áreas de la Empresa.

3) PRINCIPALES TAREAS:

Que: Supervisa el cumplimiento de los Programas de Calidad y de Auditorias de Calidad establecidos en los Manuales y Procedimientos respectivos.

Que: Implementa y promueve técnicas para asegurar la calidad de los procesos (Control Estadísticos de Procesos, Planeamiento Avanzado de la Calidad, etc.).

Que: Supervisa los Coordinadores de Calidad Asegurada que con sus equipos de trabajo cumplen con las tareas de inspección y auditoria de producto o de servicio.

Que: Supervisa los Laboratorios de Calidad (Laboratorio Químico, Metalográfico, Metrología, etc.).

Que: Publica los indicadores de calidad.

Que: Realiza encuestas de satisfacción de clientes.

Que: Nexos con los entes de certificación de calidad.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Todos los integrantes de la organización.

Clientes Externos: Clientes. Proveedores. Distribuidores. Organismos de Normalización.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES: Medición. Control.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

3 años.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Universitarios: Ingeniería Industrial. Capacitación en Gestión de la Calidad.

Conocimientos de Idiomas :

Inglés. Portugués avanzado

Conocimientos de PC :

Excluyente: Office avanzado.

Otros requisitos necesarios:

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Responsable de reparaciones.
Área o Gerencia a la que pertenece: Operaciones.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Responsable de operaciones.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs. De 14.00 a 18.00 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Este puesto tiene por finalidad realizar las reparaciones de los equipos que ingresan de postventa logrando una respuesta eficaz en el menor tiempo posible.

<p>3) PRINCIPALES TAREAS:</p> <p>Que: Atender vía telefónica a clientes.</p> <p>Que: Atender personalmente a clientes.</p> <p>Que: Realizar las reparaciones de los equipos.</p> <p>Que: Probar y controlar los equipos reparados.</p> <p>Que: Receptar mercadería (materiales y equipos a reparar).</p> <p>Que: Trabajar en forma conjunta con Ingeniería.(Armar prototipos).</p> <p>Que: Realizar informes de reparaciones.</p>

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerencia Gral. Todas las personas pertenecientes al área operaciones. Logística.

Clientes Externos: Clientes. Distribuidores.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos Niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Minuciosidad. Motricidad fina.

CONOCIMIENTOS:

Experiencia anterior en el puesto o puesto similar:

2 años en puestos operativos.

Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos:

Secundario completo.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): -----
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office Intermedio.
Otros requisitos necesarios: -----

	Descripción de Puesto	
--	------------------------------	--

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO	Nombre del Puesto: Responsable de investigación y desarrollo.
Área o Gerencia a la que pertenece: Investigación y desarrollo.	Fecha de confección de la descripción: 03/2016
Superior Inmediato: Gerente General.	Horarios: Lunes a Viernes: De 8.00 a 12.30 hs.

2) MISION DEL PUESTO: Definir corta y específicamente, como respondiendo en una sola frase a la pregunta: “¿Por qué existe este puesto?”.
Es el responsable de proyectar, analizar y ejecutar todos los esfuerzos en investigación y desarrollo de nuevos productos de la Empresa, en pos de optimizar la rentabilidad de la Empresa y el Servicio al cliente.

3) PRINCIPALES TAREAS:
Que: A partir de una idea base, que puede ser tanto para el desarrollo de un nuevo producto como para

remodelación y actualización de un producto ya existente, investiga y analiza las alternativas que pueden implementarse.

Que: Realiza análisis de carácter técnico, que incluyen aspectos tales como el diseño, la funcionalidad de los productos, los materiales a utilizar, etc.

Que: Acompaña la creación de las ideas, la construcción de los prototipos y las pruebas funcionales.

Que: Emite las especificaciones del nuevo producto y prepara los listados de piezas.

Que: Distribuye la información, relacionada con el nuevo producto, en toda la organización a efectos de preparar la entrada en producción.

4) RELACIONES: Enumerar clientes internos y externos con los que se relaciona.

Clientes Internos: Gerencia Gral. Producción.

Clientes Externos: Asesores externos.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

LIDERAZGO: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

CAPACIDAD DE GESTION: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

COMUNICACIÓN: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

NEGOCIACIÓN: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES: Concentración. Minuciosidad.

CONOCIMIENTOS:
Experiencia anterior en el puesto o puesto similar: 3 años.
Nivel mínimo y Rama de Estudios requeridos: Universitarios en Ingeniería.
Conocimientos de Idiomas (especificar idioma y nivel): Inglés Avanzado.
Conocimientos de PC (especificar utilitarios): Excluyente: Office avanzado.
Otros requisitos necesarios: -----

7.2. Guía de preguntas para la entrevista a Gerente:

1. ¿Tienen declarada la Misión, Visión y valores de la empresa?
2. ¿Es comunicada a las personas que trabajan en la Empresa?
3. ¿Existe una planificación estrategia para lograr los objetivos?
4. ¿Cuentan con un plan que guíe las acciones ante demanda de personal a ingresar?
5. ¿De qué manera se realiza la selección en esta empresa: mediante un proceso formal de selección?
6. ¿Al momento del ingreso, realizan una clara definición de la función, responsabilidades y competencias requeridas para el desempeño en el puesto que va a ocupar la persona que ingresa?
7. ¿En caso en que se producen vacantes en algún puesto: las mismas son cubiertas con gente que está trabajando en la organización, posibilitando el desarrollo de su carrera laboral?
8. ¿Evalúan el desempeño de la gente? ¿Informan al respecto?

9. ¿Otorgan capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores?
10. ¿Posee la empresa planes de carrera interna que permita el desarrollo interno de la gente?

7.3. Guía de preguntas cuestionario de relevamiento de Diagnóstico.

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Este cuestionario le da a usted, una oportunidad para establecer claramente cómo se siente en su trabajo.

Usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes. Esta encuesta permitirá estudiar las prácticas de recursos humanos establecidos por la empresa y a través de los resultados instaurar procesos tendientes a mantenerlas y/o mejorarlas.

Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el MAXIMO DE COOPERACION.

Le pedimos que sea honesto y claro en sus respuestas.

Este cuestionario está dividido en dos partes:

1. La Parte I se refiere a preguntas sobre información general; su edad, descripción del servicio y departamento.
2. La Parte II se relaciona con su reacción a un número de prácticas y políticas presentes. Marque su respuesta tan sólo con una (X) No es necesario escribir otros comentarios.

No olvide - **ser franco – ser claro.**

Ahora inicie con el N° 1 y complete las preguntas en orden. Tome su tiempo, y no consulte con ningún compañero sobre cómo debería responder cualquier pregunta – de su propia opinión.

PARTE I

Ponga una (X) junto al enunciado que personalmente usted aplica

1. Edad:

- () A. 24 años y menor
- () B. Entre 25 y 29

- C. Entre 30 y 39
- D. 40 años y mayor

2. Yo he trabajado en EMPRESA aproximadamente:

- A. Menos de 1 año
- B. 1 a 4 años
- C. 5 a 9 años
- D. 10 años y más

3. ¿Posee Ud. contrato por tiempo limitado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe

PARTE II

Para indicar su respuesta a cada pregunta, ponga solamente una (X) en el espacio antes del enunciado que más cercanamente exprese su opinión. (Marque solamente uno)

SU TRABAJO

4. Le gusta el trabajo que desempeña.

- A. No me gusta
- B. Me gusta un poco
- C. No me gusta ni me disgusta.
- D. Me gusta
- E. Me gusta mucho

5. Sobre su habilidad para hacer su trabajo

- A. Mi trabajo no requiere destrezas especiales
Mi trabajo exige habilidades que puedo hacerlas bien.
- B. hacerlas bien.
- C. Mi trabajo es justo sobre lo que me gusta.
- D. Tengo más habilidades de lo que requiere mi trabajo.

**Sobre las responsabilidades, alcance y
6. tareas del puesto:**

- A. No conozco.
- B. Conozco un poco.
- C. Fui conociéndolas, nadie me las dijo.
- D. Conozco en su mayoría.
- E. Conozco perfectamente, fui capacitado al inicio.

**De qué manera fue seleccionado para
8. el puesto que ocupa?**

- A. Fui a pedir trabajo y me tomaron.
- B. Deje un curriculum en la empresa.
- C. A través de una consultora.
- D. Tuve entrevistas con mi jefe y el gerente.
- E. Trabajaba en otro puesto de la empresa y me convocaron para el puesto actual.

**Usted es evaluado por su jefe por su
7. trabajo:**

- A. Nunca.
- B. En algunas ocasiones y por algunos trabajos.
- C. Siempre.

**¿Recibe capacitación para mejorar su
9. desempeño?**

- A. Nunca
 - B. En algunas ocasiones y por algunos trabajos.
 - C. Siempre.
-
-
-

EL JEFE

Las próximas preguntas se refieren a su supervisor o jefe inmediato

**10. ¿Qué cargo desempeña su jefe
inmediato?**

- A Gerente Gral.
- B Gerente de producción.
- C Supervisor
- D Encargado

**11. ¿Qué tan bien le mantiene informado su
jefe**

**inmediato sobre las políticas, planes y
desarrollo de
la compañía?**

- A. Nunca comunica nada
- B. Parece que el tampoco está bien informado

E. No sabe

12. En la actitud de su jefe hacia usted personalmente, él es:

A. Siempre es injusto

B. A menudo es injusto

C. A veces es justo, a veces no

D. Usualmente justo

E. Siempre es justo

14. Si usted tiene una queja, como es recibida usualmente

A. El no hace nada al respecto

B. El usualmente intenta evadirla

C. El transmite a su jefe pero generalmente no pasa nada

D. El escucha cuidadosamente y actúa con justicia

E. Todas la quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas con decisión.

15. ¿Qué tan bien él explica las nuevas cosas a los empleados?

A. Nunca explica.

B. Sus explicaciones no son claras.

C. A veces explica completamente bien.

C. El me informa a veces

D. El me informa la mayoría de las veces

E. Siempre me informa

¿Cómo mantiene la disciplina del personal?

13. Reclama frente a los demás empleados.

A. Se burla frente a los demás empleados.

B. Es directo, pero lleva a un lado al empleado.

C. Critica en privado y explica el por qué.

D. Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.

E.

16. Yo pienso que mi jefe inmediato

A. No está calificado para su trabajo.

B. Le faltan algunas cualidades.

C. Está regularmente calificado.

D. Está completamente calificado.

E. Es altamente calificado.

16. Su jefe le brinda la posibilidad de elaborar su Plan de Carrera dentro de la organización?

A. SI

- () D. La mayoría de veces da instrucciones claras.
- () E. Explica cuidadosa y pacientemente.
- () B. NO
- () C. Otros:
-

17. Que tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato?

- () A. Es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer
- () B. Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación
- () C. Las personas suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo
- () D. Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo
- () E. Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo

LA EMPRESA

En comparación con otras empresas en su comunidad, qué tan bien EMPRESA

18. trata a sus empleados

- () A. La mayoría de las otras son mejores
- () B. Unas pocas de las otras son mejores
- () C. Es tan buena como el promedio
- () D. EMPRESA es mejor que la mayoría
- () E. EMPRESA definitivamente es la mejor
- ¿Conoce Misión, Visión y Valores de la empresa?**
- () A. No conozco. No fueron comunicados.
- () B. Escuche algo pero no podría definirlos.
- () C. Si los conozco. Fueron comunicados.
- A.
- B.
- C.

¿Cómo calificaría la consideración del

20. personal gerencial con sus empleados?

- A. No consideran al personal.
- B. Indiferentes.
- C. Interesados en algunas situaciones.
Atentos y considerados a todo lo que
- D. sucede al personal.

7.4. Guía de parámetros para la observación.

Observación a los empleados área operativa: ensamblado, encapsulado, reparaciones internas.

Fecha: 09/04/2014

Lugar: Instalaciones donde se realizan trabajos operativos de encapsulado, ensamblado, reparaciones internas, control y pruebas.

Hora de Inicio: 08:00 Hs. Finalización: 10:00 Hs.

- 1) **Ámbito de trabajo.**
- 2) **Percepción al ingreso de los trabajadores/ Puntualidad.**
- 3) **Uniforme de la Empresa**
- 4) **Hay Orden y limpieza en sus lugares de trabajo?**
- 5) **Como se desarrolla la tarea? Formas, percepción del clima laboral.**
- 6) **Cuentan con materiales y herramientas en el lugar de trabajo?**
- 7) **Sobrecarga de trabajo?**
- 8) **Relación entre las personas que trabajan en el área.**
- 9) **Relación con otras áreas en el momento de realizar la observación.**

BIBLIOGRAFIA.

- Alles, Martha A. (2005). “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Buenos Aires. Granica, 1° Edición.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1998). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Pearson Educación.
- Fernández Rios, M. (1995). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- IESERH, (2014) Guía de estudios cátedra planeamiento de recursos humanos, Rosario. Instituto Tecnológico ITSON. 2015.
- Macello, Cler C. “Motivación e incentivos no remunerativos”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba: 1998. 1° Edición.
- Mondy, R, Noe, R. (1997) Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, A. “Administración de Recursos Humanos”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba: 2001. 1° Edición.
- Sallenave, Jean Paul. “Gerencia y Planeación estratégica”. Editorial Norma.
- Senge, P. (2004). “La Quinta Disciplina”, Granica. Buenos Aires. Arg.
- Solana, R. (1999). Administración de organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
- Ulrich, D. “Evaluación de resultados”. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.
- Verde Fassa, J. Lesta M. “Capacitación y desarrollo”. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico Córdoba: 1997. 1° Edición.
- Werther, W. Jr. y Davis, K. (1990). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª edición.

