



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

*“Creación de un Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño para
ferretería industrial CorCons”*

Alumnos:

Brussa, Mayco Alan

Busso, Milagros Estefania

Zalazar, Elisa Rita del Milagro

Docente Tutor: Dolgonos, Adrian Marcelo



INDICE

INTRODUCCION.....	8
PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
PRE - DIAGNOSTICO.....	13
PRESENTACION DEL PROBLEMA.....	14
JUSTIFICACION DE LA INTERVENCION.....	15
OBJETIVOS.....	16
MARCO TEORICO.....	17
MARCO METODOLOGICO.....	58
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	59
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	73
PROPUESTA DE MEJORA.....	76
FUNCIONALIDAD Y APLICACIÓN DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.....	77
PROPUESTA DE INTERVENCION.....	85
CONCLUSION.....	119
ANEXOS.....	121
BIBLIOGRAFIA.....	204



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

DEDICATORIAS

Dedicado:

A mis padres, quienes me han aguantado y acompañado toda la carrera.

A mis hermanos, por el cariño y el apoyo.

A mis sobrinos, que me han dado fuerzas para seguir adelante.

A mis compañeras, Elisa Zalazar y Milagros Busso, por todo lo aprendido en este Trabajo

Final de Grado.

Mayco.



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Le dedico el presente trabajo a mis padres, mi orgullo, por ser mis ejemplos de vida, por ser la guía en mi camino. A mis hermanos, por el apoyo incondicional, el amor y la paciencia.

A mi familia, que cada uno desde su lugar siempre están presentes acompañándome.

A Nicolas, mi fiel compañero de vida, mi amigo, mi consejero, mi admiración. Por el apoyo y su entrega constante.

A mis amigos, los que siempre están, por su paciencia, por alentarme a que siempre se puede más.

A mis compañeros de Trabajo Final de Grado, Elisa y Mayco, porque durante este proyecto aprendimos a superar barreras, perfeccionarnos y guiarnos unos a otros.

¡GRACIAS!

Milagros.

Dedico el siguiente trabajo y esfuerzo a mi padre, quien es mi guía incondicional en la vida.

A mi abuela y mis tíos que son un pilar fundamental con su apoyo. Gracias al acompañamiento constante puede realizar todo este camino recorrido y no tengo palabras más que de agradecimiento por el cariño incondicional de mi familia.

A mis amigos que estuvieron en esos días de estudio que parecían eternos acompañándome, alentándome y ayudando desde su lugar.

A mis compañeros Mili y Mayco con los cuales fue un placer haber podido realizar este proyecto de grado. Gracias por su compromiso y dedicación, ha sido un camino de aprendizajes y obstáculos que logramos atravesar y debatiendo tantos puntos de vistas enriquecedores, que hoy conforman este trabajo. No encuentro otras palabras para describir todo este proceso que me llena de felicidad poder concretar, sin más que decir
¡GRACIAS! Elisa.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente al Centro Regional Universitario Córdoba – IUA por formarnos profesionalmente durante los años de carrera.

A nuestro director de Trabajo Final de Grado, Ing. Dolgonos, Adrian por el tiempo dedicado, la ayuda, paciencia y tolerancia, por haber estado en cada momento del desarrollo de este trabajo, y por habernos guiado en cada etapa de nuestro proyecto. ¡Gracias!

Al resto del tribunal, prof. Malaman, Rossana y prof. García, Isabel, por sus correcciones, nos ayudaron a perfeccionarnos y seguir adelante.

A los propietarios de Ferretería Industrial “CorCons”, por dejar introducirnos en su segundo hogar, dedicarnos el tiempo y espacio necesario para trabajar en conjunto.

A los docentes, no docentes y compañeros que participaron en este proceso de formación, con su apoyo, amabilidad y atención.

A nuestras Familias, pilar fundamental de la vida.



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Creación de un Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Integrantes:

Brussa, Mayco Alan - Licenciatura en Recursos Humanos.

Busso, Milagros Estefania - Licenciatura en Recursos Humanos.

Zalazar, Elisa Rita del Milagro - Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Ing, Dolgonos, Adrian Marcelo.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: Malaman, Rossana

1er Vocal: Garcia, Isabel

2do Vocal y tutor: Dolgonos, Adrian

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, mediante un proyecto de intervención, que buscará generar un Sistema de Evaluación de Desempeño, a través del cual, con creatividad, iniciativa y criterio profesional podamos brindar soluciones eficaces y eficientes a los problemas de la organización con la que trabajaremos.

Teniendo presente que el contexto actual en el cual se desarrollan las organizaciones está sujeto a cambios permanentes, se genera la necesidad de adaptación y creación de competencias dinámicas para permanecer y progresar en el mercado.

La empresa con la que trabajaremos, “CorCons”, está abocada a la comercialización de materiales para la construcción, dicha empresa tuvo un crecimiento exponencial en los últimos años, en cuanto a tamaño, empleados y clientes, demandando una mejora en la gestión y administración.

Como consecuencia de lo anterior, fue necesario adaptar las áreas existentes a las nuevas necesidades, particularmente la de Recursos humanos.

En este trabajo, nos proponemos realizar un análisis exhaustivo de los puestos de la organización, como base de información para la creación de un sistema de evaluación de desempeño, con el objetivo de mejorar el accionar del capital humano logrando valor agregado a la empresa.

PRESENTACION DE LA ORGANIZACION

CorCons, es una empresa de tipo comercial, PyMe de tamaño mediana, dedicada venta de materiales de construcción. Esta empresa familiar, fue fundada en el año 1970, comenzando con un solo local comercial ubicado en Córdoba Capital, que luego se convertiría en la actual Casa Central. Hoy cuenta con 5 sucursales más, distribuidas estratégicamente en la ciudad, permitiendo satisfacer la demanda de sus clientes de manera cómoda y eficiente.

CorCons es una de las líderes en el mercado local. En la actualidad cuenta con 105 empleados directos, los cuales se encuentran distribuidos en la casa central y en las sucursales, de acuerdo a la distribución de tareas y flujo de ventas de las mismas. Su ventaja competitiva, se basa en una sólida filosofía empresarial, en el prestigio de su trayectoria comercial y en el cumplimiento en las entregas.

Cuenta con asesores de clientes que brindan un servicio integral y personalizado a la hora de elegir los materiales y llevar adelante los proyectos constructivos.

Ofrece un amplia exhibición de productos con ambientaciones de vanguardia que se renuevan de manera permanente; un gran depósito central equipado con grúas y aparejos para albergar los acopios de sus clientes. Posee una flota de once camiones 0km equipados con grúas hidráulicas para el transporte y distribución de materiales.

Su cartera de clientes está compuesta por Instituciones del Estado, desarrollistas, particulares y profesionales en su mayor medida, por lo que CorCons fundó el llamado Club-Pro dirigido a aquellos profesionales de la construcción, en el cual se intenta buscar afinidad y estrechar mayores y mejores vínculos con los mismos, así como brindarles beneficios como descuentos, capacitaciones, entre otros.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

La **Misión:** prever de materiales para la construcción a todos aquellos que lo necesiten a lo largo y ancho del país, acompañándolos en sus proyectos y brindándoles atención personalizada, calidad y servicio.

La **Visión:** trabajamos por un CorCons cada vez más profesionalizado, marcando la diferencia en el servicio que le brindamos a nuestros clientes. Nuestras premisas: Calidad, Seriedad y Satisfacción al Cliente.

Organigrama de CorCons

A continuación se presenta el organigrama perteneciente a la casa central, la cual se tomara como punto de referencia para el desarrollo del trabajo.

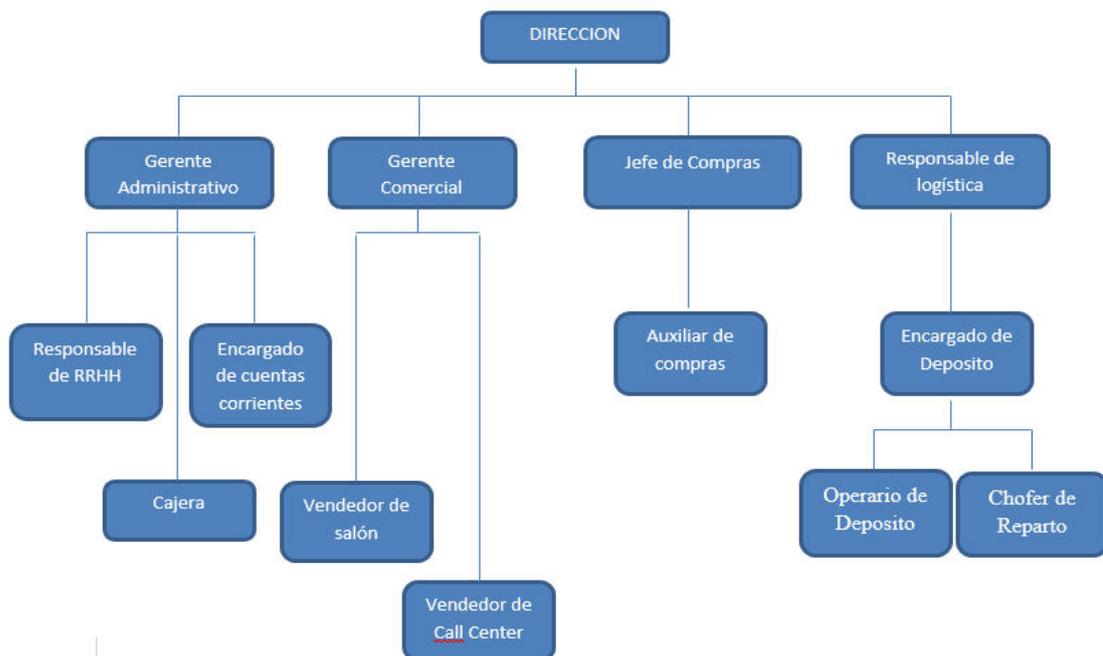


Figura 1: “Organigrama de empresa CorCons”. Elaboración propia.

En su estructura podemos observar cuatro grandes áreas:

- Área Administrativa: constituida por Gerente Administrativo, Responsable de Recursos Humanos, Encargado de Cuentas Corrientes y Cajera.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

- Área Comercial: constituida por Gerente Comercial y personal de venta (de salón y call center).
- Área de Compras: constituida por Jefe de Compras y Auxiliar de Compras.
- Área de Logística: constituida por Responsable de Logística, Encargado de Depósito, Operarios de Depósito y Choferes de Reparto.

En la casa central la dotación de personal está dispuesta de la siguiente manera: 2 gerentes, 1 jefe, 2 responsables, 2 encargados, 1 cajera, 6 vendedores, 1 auxiliar, 2 operarios y 2 choferes.

La dotación de personal en las sucursales se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- Sucursal N° 1: Encargado de sucursal, encargado de operarios y personal de ventas, 6 personas distribuidas en el área de ventas, cajera, operario de depósito y chofer de reparto.
- Sucursal N° 2: Encargado de sucursal, encargado de operarios y personal de ventas, 5 personas distribuidas en el área de ventas, cajera, operario de depósito y chofer de reparto.
- Sucursal N° 3: Encargado de sucursal, encargado de operarios y personal de ventas, 6 personas distribuidas en el área de ventas, cajera, operario de depósito y chofer de reparto.
- Sucursal N° 4: Encargado de sucursal, 3 encargados de operarios y personal de ventas, encargado de depósito, 6 personas distribuidas en el área de ventas, 3 cajeras, 10 operarios de depósito y 4 choferes de reparto.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Sucursal N° 5: Encargado de sucursal, 2 encargados de operarios y personal de ventas, 7 personas distribuidas en el área de ventas, cajera, operario de depósito y chofer de reparto.

Cabe aclarar que no hay área administrativa en las sucursales.

Clasificación de la organización

- Integración del Capital: Privada.
- Fines: Con fines de lucro.
- Forma Jurídica: Sociedad Anónima.
- Origen del Capital: Nacional.
- Tamaño: Mediana.
- Alcance Geográfico: Nacional.
- Duración: Permanente.
- Tipo de Actividad: Comercial. Mayorista/Minorista.

PRE – DIAGNOSTICO

En nuestro primer acercamiento a la organización, a través de una entrevista realizada con el responsable de Recursos Humanos, reconfirmamos el crecimiento exponencial que tuvo la empresa en poco tiempo, generando la incorporación de más trabajadores.

La organización cuenta con una estructura plana, conformada por áreas funcionales y delimitadas, como así mandos medios. La misma mantiene una forma de comunicación informal, lo cual desdibuja o desvitaliza la formalidad organizacional. Actualmente, en el departamento de Recursos Humanos existe una baja estructuración y formalización de sus procesos, debido al notable crecimiento en que se encuentra la empresa desde ya hace algunos años.

Una de las falencias es la falta de formalización y estructuración de los puestos de la organización, como así también la dificultad de poder identificar claramente el alcance de los objetivos de los mismos. Por otro lado, pero íntimamente relacionado con lo anterior, el comportamiento de estructura plana que la empresa desarrolla, genera una superposición de tareas, que en algunos casos dificulta el desempeño de los trabajadores.

Mediante esta situación problemática para la empresa, consensuamos en trabajar conjuntamente para la realización de un “sistema de evaluación formal de desempeño”, para que se pueda identificar el grado de cumplimiento de los objetivos, brindar al empleado la información necesaria sobre cómo realiza su trabajo y de qué manera puede mejorarlo, reformular tareas o puestos de trabajo y detectar futuras necesidades de capacitación y desarrollo en la organización.

PRESENTACION DEL PROBLEMA

Dado lo acordado en la entrevista y lo analizado en el pre-diagnóstico, el trabajo se realizará en el local central de la empresa CorCons, enfocándonos en la recolección de información a través de diversas herramientas, para poder realizar el análisis y descripción de los puestos de la organización, como input para lograr estructurar los puestos y proceder finalmente a la resolución del problema que presenta dicha organización: la inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño.

La propuesta se realizará sobre el nivel gerencial y operativo de la organización.

Para que una propuesta de esta índole sea exitosa, se necesita el apoyo de los Mandos Medios y Dirección, por lo que se buscará la colaboración y participación de dichos mandos, especialmente la participación activa del encargado de Recursos Humanos, quien será clave aportando información necesaria que nos permitirá la creación de este sistema adecuado para esta organización.



JUSTIFICACION DE LA INTERVENCION

El motivo que justifica esta intervención, es la necesidad de contar con un sistema que permita evaluar el desempeño de los empleados, lo cual le permitirá a la empresa conocer el accionar de los mismos, ver si están cumpliendo los objetivos pautados y detectar los objetivos que no están siendo alcanzados para poder tomar acciones de mejora y capacitación necesaria, logrando el nivel de desempeño adecuado y necesario, que impactará directamente en la productividad y calidad del servicio que brindan a sus clientes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Crear un sistema de gestión que permita la medición y evaluación del desempeño de los empleados.

Objetivos Específicos

- Conseguir datos a través de encuestas, entrevistas y observaciones, para la obtención de información necesaria para el análisis de puestos.
- Realizar el análisis y descripción de los puestos de “CORCONS”.
- Realizar un diagnóstico.
- Crear estándares de desempeño para los puestos a evaluar.
- Crear indicadores para cada uno de los estándares.
- Desarrollo del sistema de gestión de evaluación para su aplicación.

MARCO TEORICO

Las empresas en la actualidad precisan de una estructura bien definida, clara y flexible, que les permita desarrollar un alto grado de competitividad, establecer procesos y definir estrategias para poder hacer frente a las demandas del entorno en el que se encuentran inmersas. Este entorno es cada vez más exigente y dinámico, por lo tanto, deben realizar detenidamente y a conciencia una evaluación y análisis de su estructura y del estado del capital humano que dispone como principal estrategia competitiva.

Un paso fundamental será el de conocer cuáles son las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada persona en el puesto dentro de la organización, dónde se ubica dentro de la estructura, qué rol cumple en la misma y que valor agregado aporta. Realizar un análisis y descripción de los puestos, es necesario para definir la estructura y evaluar el desempeño de los trabajadores, teniendo en cuenta la influencia de la cultura y los valores organizacionales.

Para todo tipo de empresa, la evaluación de desempeño de los empleados es necesaria, ya que permite medir el logro de los objetivos propuestos y brindar el feedback a los mismos, sobre su comportamiento y desempeño.

Evaluar el desempeño de cada empleado es un componente fundamental para las organizaciones, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos es una herramienta de fácil desarrollo e implementación,

aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que sea susceptible de ser analizado.

A través de este proceso de análisis podemos confeccionar un documento que refleja el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las competencias del factor humano que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Bholander, Sneel Y Sherman (2004) expresan que “el análisis de puesto es el proceso de obtener información sobre puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.”(p.88).

Esta investigación sistemática permite realizar descripciones y especificaciones de los puestos, las mismas ayudan a definir de manera precisa un organigrama, crear nuevos criterios de evaluación de desempeño y también el contenido de los temas de capacitación. Uno de los propósitos finales del análisis y descripción en este trabajo de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

Esta herramienta, es valiosa para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones de puesto sirven para reducir al mínimo el conflicto de roles y malos entendidos, entre pares, y entre gerentes y subordinados.

Recolección de información de puestos.

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son entrevistas, cuestionarios, observaciones y diarios.

- **Entrevistas:** El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto del puesto al que revisa.
- **Cuestionarios:** El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.
- **Observación:** El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada.
- **Diarios:** Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Por lo general, el diario se llena en momentos específicos del turno de trabajo (por ejemplo, cada media hora o cada hora) durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Control de la precisión de la información del puesto.

El analista deberá estar alerta respecto de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus trabajos, a fin de inflar sus egos y sus cheques de paga. Al entrevistarlos al revisar los cuestionarios, deberá buscar cualquier respuesta que no concuerde con otros

hechos o impresiones que haya recibido. Además, cuando recolecta la información de los empleados, debe investigar un grupo representativo.

Siempre que el analista dude de la precisión de la información proporcionada por los empleados, debe obtener información adicional ya sea de ellos, de sus gerentes o de otras personas que conozcan o desempeñen el mismo puesto.

Secciones de una descripción de puesto.

Nombre del puesto.

La selección del nombre tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Por ejemplo; “ingeniero de sanidad” es más atractivo que “recolector de basura”. De ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. Es obvio que títulos como “inspector de carne”, “ensamblador de artículos electrónicos”, “vendedor” o “ingeniero” dan una idea de la naturaleza de las obligaciones que suponen estos puestos. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, un “ingeniero Junior” indica que este puesto tiene un nivel menor que el de “ingeniero Senior”. Otros nombres que indican que el nivel relativo dentro de la jerarquía organizacional son los de “ayudante de soldador” y “asistente de laboratorio”.

Identificación del puesto.

Por lo general viene a continuación del título, incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta, y la fecha de la última revisión de la descripción.

Obligaciones o funciones esenciales del puesto:

Las obligaciones y los deberes se colocan en orden de importancia, se debe medir el valor y por lo general se lo hace midiendo las obligaciones mediante la cantidad de tiempo que se le dedica.

Sobre las prácticas de las tareas, se debe indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto.

Especificaciones del puesto:

Las cualidades que debe tener una persona para desempeñar el puesto, se reúnen en la especificación del puesto, la misma abarca dos áreas:

- Las habilidades necesarias para realizar el trabajo.
- Las demandas físicas que impone el puesto.

Dentro del área de habilidades, está la educación, la experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.

Dentro del área de demandas físicas se encuentra, por ejemplo, cuanto hay q caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar para desempeñar el puesto. El entorno físico y los peligros potenciales, también son demandas físicas.

Redacción de descripciones claras y específicas.

Es muy importante utilizar enunciados concisos, claros y sencillos. Por lo general las oraciones que describen las obligaciones comienzan con un verbo en presente y el sujeto implícito es el empleado.

Evaluación de desempeño

Es una herramienta que sirve para poder revisar la productividad que se obtiene por parte de cada uno de los empleados en relación con su puesto de trabajo y tareas a cumplir. Es posible su aplicación en todas las áreas y sectores de la organización debido a su simplicidad de empleo.

Definiciones de Evaluación de Desempeño.

William B. Werther, Jr. Keith Davis (1996) señalan que:

El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr ese objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables. (p. 298).

Por su parte Idalberto Chiavenato (2002) nos dice que:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (p. 199).

William B. Werther, Jr. Keith Davis (1996), sintetizan en que “la evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.” (p. 295).

Para que se debe evaluar el desempeño.

El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Los principales objetivos son el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora de resultados de la organización y el aprovechamiento de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo, por lo que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo.

De acuerdo a lo establecido por Alles, Martha Alicia (2005), las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de la personas necesitan y esperan retroalimentación; a partir de conocer de cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (p. 27).

Los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares para que sean verificables.

Ventajas de la evaluación de desempeño.

William B. Werther, Jr. Keith Davis (1996), mencionan las siguientes ventajas:

- **Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Política de compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa

pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- **Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos externos:** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (p. 296,297).

Por las razones expuestas, la evaluación de desempeño resulta muy útil y sirve además para que se desprendan otros procedimientos de los resultados obtenidos, por lo cual este sistema debe ser válido y confiable en sus indicadores, efectivo y aceptado, adaptándose a las necesidades y objetivos específicos de la organización en la que se aplicará.

Elementos de un Sistema de Evaluación de Desempeño.

Independientemente del enfoque que se elija, se tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos, y siempre como norma general deben relacionarse con el puesto para evitar los resultados subjetivos e imprecisos.

Desde el departamento de recursos humanos, se pueden crear evaluaciones de desempeño uniformes en el diseño y en la práctica para facilitar la comparación de los resultados entre grupos similares, ya que este departamento es el encargado del diseño de la evaluación de desempeño para los empleados de todos los puestos. A su vez también se

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

pueden desarrollar enfoques diferentes dependiendo del puesto, como lo sería para ejecutivos de alto nivel, gerentes supervisores, etc., solo se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

La empresa con la que trabajamos es una PyMe orientada al nicho de mercado de construcción tanto a particulares como a empresas dedicadas al rubro, que ha presentado un crecimiento exponencial en el último tiempo siendo coherente con la visión de marcar la diferencia en el servicio brindado al cliente.

La empresa cuenta con las definiciones anteriormente nombradas, las cuales se citaran a continuación:

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

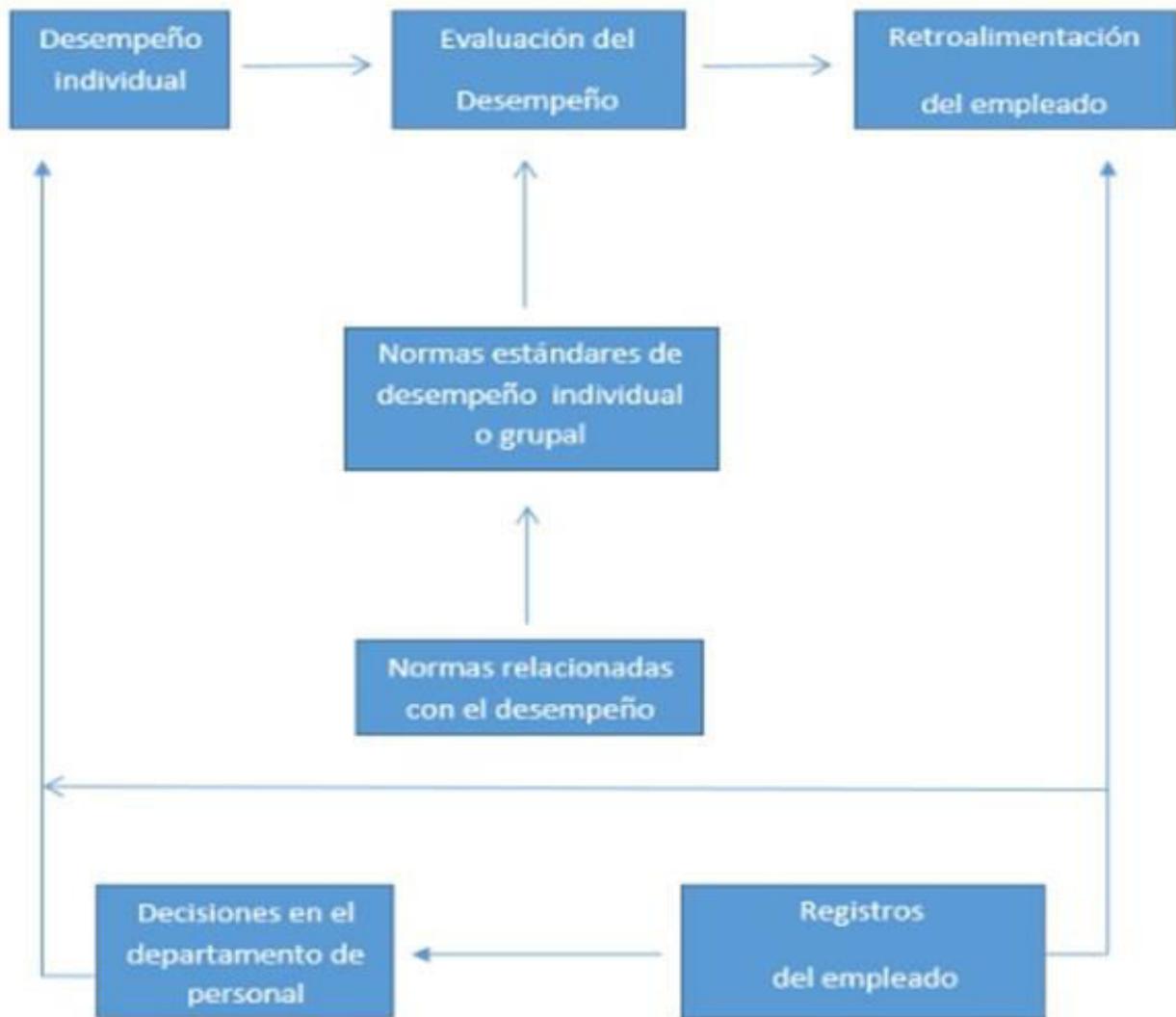


Figura 2: Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño. “Administración de personal y Recursos Humanos” William B. Werther, Jr. Keith Davis (1996).

Medición de desempeño.

Las evaluaciones de desempeño requieren ser medidas, ya que son los sistemas de calificación de cada labor, cabe diferenciar el parámetro de desempeño, el cual corresponde al conjunto de labores del puesto y resultados que se esperan del mismo.

Para llevar a cabo esta medición se pueden realizar observaciones por parte de quien va ejecutar la medición de forma directa, que se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona; o de forma indirecta, cuando el evaluador debe basarse en otros elementos, siendo ésta un poco menos confiable ya que se basan en situaciones hipotéticas.

A su vez, las mediciones se pueden calificar en objetivas del desempeño, que corresponde a aquellas que otras personas pueden verificar, tendiendo a ser de índole cuantitativa y que se pueda expresar en forma matemática precisa; o, también, en mediciones subjetivas, que corresponden a las mediciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Estas clasificaciones suelen combinarse al realizar la evaluación dando así un mayor o menor grado de incertidumbre y precisión según como sean combinadas.

Desafíos de la Evaluación de Desempeño.

Elementos legales.

Los sistemas de evaluación de desempeño deben fundarse de bases objetivas de medición de labores y resultados para así ser ética y legalmente aceptable. De modo contrario, no es válido exponer elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores u observadores, ni justificar las decisiones únicamente en la experiencia del evaluador.

Prejuicios del evaluador.

Cuando el calificador no conserva su imparcialidad con respecto a las mediciones subjetivas del desempeño, surgen diversos aspectos como:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedio
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales
- Prejuicios personales

Elementos subjetivos. Cuando el evaluador sostiene opiniones personales o ideas sobre la persona evaluada, pueden introducirse elementos, favorables o no, que distorsionan el proceso.

Error por tendencia al promedio. Existen evaluadores que evitan utilizar calificaciones extremas, esto es puntuaciones muy altas o muy bajas, distorsionando los resultados, para que se acerquen al promedio de desempeño. De esta manera ocultan los problemas de aquellas personas que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a aquellas que llevaron a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Permisividad e inflexibilidad. Algunas veces los factores psicológicos, como agrandar, imponer respeto o distancia, juzgar, etc., pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación.

Elementos culturales. Al momento de evaluar a personas de otros grupos culturales, se suele cometer el error de hacerlo aplicando las normas específicas de su propia cultura, debido a que se cree que la cultura de uno mismo es mejor que la de otras personas.

Métodos de Evaluación de Desempeño.

La importancia de la evaluación de desempeño llevó a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estos métodos constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Cada uno de estos posee sus ventajas así como desventajas.

Métodos tradicionales de Evaluación de Desempeño.

Escalas gráficas.

Este método, está basado en una tabla de doble entrada, en la que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados (conocimiento del cargo, puntualidad, honestidad, capacidad de realización, etc.); luego de que se definan dichos factores, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor.

Ventajas.

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Desventajas.

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
- Limitación de los factores de evaluación.
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

Escalas estándar mixtas.

En este método, en lugar de evaluar las características con una sola escala, se le agrega al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría se le asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta.

De acuerdo con lo planteado en este método, la forma de calificar es muy práctica, variada, ya que proporciona tres opciones para que el evaluador pueda elegir al momento de calificar. Aunque este método es sencillo, y da importancia a las características, no sería muy conveniente utilizarlo a la hora de aplicar las técnicas, porque realza más la participación del evaluador y puede resultar muy subjetivo. Es recomendable la participación del evaluador y el evaluado al momento de aplicarlo para así evitar errores.

Selección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.

Ventajas.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Evita el efecto de generalización en la evaluación.
- Reduce la influencia personal del evaluador.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas.

- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera retroalimentación de datos.
- Ninguna participación activa del evaluado.

Incidente crítico.

Este método está basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, si no de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Ventajas.

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño.
- Método de fácil montaje y utilización.

Desventajas.

- No se ocupa de los aspectos normales de desempeño.
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño.

Escala basada en el comportamiento.

Es un método de evaluación de desempeño que combina elementos de la escala tradicional con el método de incidentes críticos. Este método difiere de las escalas de calificación porque, en vez de usar adjetivos en cada punto de la escala, utiliza bases de comportamiento relacionadas con el criterio que se mide. Existe una descripción de desempeño aceptable o inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Una diferencia del método es que los comportamientos se orientan más a la actividad que a los resultados.

De los métodos de evaluación es el más defendible en sus resultados, porque se basa en comportamientos laborales actuales posibles de observar.

Por lo general este método es desarrollado por un comité que incluye subordinados y gerentes.

Beneficios.

En comparación con otras escalas de calificación esta tiene por objeto facilitar calificaciones más precisas del comportamiento o desempeño de las personas.

Ventajas.

- Un calibre más exacto.
- Normas más claras.
- Retroalimentación.
- Dimensiones independientes.
- Consistencia.

Desventajas.

- Requiere más tiempo que elaborar otros instrumentos.
- Contiene un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica y generalmente los supervisores no mantienen actualizados los registros, por lo que se reduce la actividad de este enfoque.

Escala de observación de comportamiento.

El supervisor califica con qué frecuencia el empleado realiza diversos comportamientos preferidos. La escala se considera un método más preciso que la escala anclada de calificación de comportamiento y generalmente es preferida por los supervisores y empleados.

Es una escala de observación conductual en la que se mide la frecuencia con que cada conducta ha sido observada del empleado y su evaluación en cada dimensión es la suma o la medida de esas puntuaciones.

El primer paso consiste en identificar las dimensiones cruciales del desempeño del puesto pidiendo a los expertos que les proporcionen incidentes críticos del desempeño efectivo.

Los ítems conductuales generados se clasifican en varias dimensiones y se mantienen aquellos en los que existe acuerdo en su localización. Este instrumento presenta una escala de frecuencia de 5 puntos, permitiendo realizar un análisis de la persona de tipo conductual y detecta necesidades actuales. Los ítems de estas escalas describen formas positivas o negativas de actuar de los trabajadores.

Ventajas.

- Proporciona una evaluación específica y precisa del puesto para el que se construye y se suelen construir a partir de la técnica de incidentes críticos.

Desventaja.

- Su principal problema es el tiempo que requiere construirla.

Escala de puntuación.

Consiste en la asignación de un porcentaje o puntaje asignado para cada clasificación, tiene una ventaja de ser una herramienta de fácil diseño, como así aplicación, que quien lo implemente requiere poca capacitación y se puede aplicar de forma masiva. Como desventaja al ser subjetiva la interpretación del evaluador puede generar distorsiones involuntarias, como así se eliminan aspectos específicos de desempeño depuesto para que sea aplicable a diversos tipos de puestos, como así una retroalimentación de solo esta herramienta aplicada no tiene gran impacto en la oportunidad de mejora del empleado ya que se habla de aspectos muy generales.

Métodos modernos de Evaluación de Desempeño.

Autoevaluación.

La manera más efectiva de conocer qué tan bien rinde un empleado conforme sus capacidades y habilidades reales, es mediante la autoevaluación. Con este sistema se puede descubrir si un determinado cargo debe ser ocupado por otra persona que tiene más habilidades y presenta un rendimiento medio en el puesto actual en el que se desenvuelve.

La evaluación del desenvolvimiento laboral presenta los siguientes objetivos:

- Factores de rendimiento laboral, calidad del trabajo y potencialidades del trabajador.
- Capacidad de los recursos humanos para cumplir los objetivos que se han trazado conforme las decisiones administrativas que se han tomado según los objetivos propuestos con anterioridad por la empresa.
- Incentivar la mejora de las fortalezas y el reconocimiento de las debilidades, para que así los empleados las reconozcan y saquen partido/mejoren aquellos puntos que no le dejan pasar al siguiente nivel de eficiencia.
- Verificar el nivel de influencia y calidad de la relación entre los supervisores y demás trabajadores.

La evaluación de los profesionales y aquellos empleados que no se encuentran vinculados directamente con el proceso productivo, puede ser realizada mediante un proceso de autoevaluación, el cual permite comprobar cuestiones importantes para una compañía, como es por ejemplo el nivel autocrítico de cada una de las personas que componen a la empresa, la descripción de sus potencialidades y debilidades, a la vez que hace factible descubrir cuál es el nivel de compromiso que éstos tienen para con la organización.

Ventajas.

- El propio trabajador es quien refleja el rendimiento que le caracteriza en el rol que desempeña.
- Es factible que el propio empleado sugiera maneras de mejorar su desempeño.

Desventajas.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- La definición de los parámetros que deben evaluarse mediante este método pueden resultar inapropiados.
- Es probable que el trabajador no tenga capacidad de autocrítica suficiente.
- Es probable que exista una tendencia a reflejar valores medios o extremos, lo cual hace que la evaluación resulte mediocre.

La autoevaluación dependerá en último término de la capacidad autocrítica y de observación que cada uno de los empleados tenga respecto de la función que realizan dentro de una organización dada, de otra forma los resultados obtenidos serán ajenos a lo que se vive en la realidad y por lo tanto inservibles.

Uno de los aspectos que puede considerarse positivos para la compañía a la hora de practicar la autoevaluación de los propios trabajadores, es conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismos, aportando con ello un dato valioso para reconocer las debilidades y fortalezas de ellos.

El “autoconcepto” también conocido como autoestima, imagen de sí mismo, etc., permite reconocer los pensamientos y sentimientos que tiene una determinada persona respecto de las sensaciones y experiencias que vive diariamente, así como también permite reconocer a aquellos que rechazan o aceptan la realidad que viven. En el caso de la autoevaluación, el autoconcepto es una especie de regulador del patrón de conducta de cada quien, por lo tanto, debiera surgir en la medida en que el medio externo comienza a exigirle cada vez más.

Es normal entonces que una persona sienta que su autoconcepto se debilita o refuerza en la medida en que es capaz de responder a las exigencias que se le presentan dentro del medio en el que se desenvuelve. Este ejercicio perdura hasta el momento en que se consigue un nivel

óptimo donde la concepción de sí mismo resulta precisa y realista de acuerdo a las experiencias vividas.

Administración por objetivos.

Consiste en que los empleados, asesorados por sus superiores, establezcan objetivos como costos de producción, ventas por producto, estándares de calidad, etc.) y después los utilicen como bases para la evaluación.

Este método incluye un ciclo que comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso en el que se establecen los objetivos de la organización, los de los departamentos y los de los gerentes y los empleados.

Evaluación de 360°.

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

Es una herramienta que solicita un fuerte compromiso por parte de la empresa, ya que es encargada y tiene el papel de facilitadora en la carrera de la persona a evaluar, como así de los evaluados y su entorno laboral.

Aquellas organizaciones que quieran utilizar esta herramienta deben contar con un sistema desarrollado de evaluación de desempeño, por lo que es recomendada para las grandes empresas, ya que cuentan por lo general con un sistema de evaluación y con una cultura que considera al capital humano indispensable y estratégico para la organización.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Cuando la organización aplica esta herramienta, le permite al evaluado generar un autodesarrollo en su forma de trabajar, debido a que con la ayuda de la organización, guía el desarrollo de determinadas competencias que considera importante.

Teniendo en cuenta que la persona que es evaluada, será quien seleccionara a las personas que lo califiquen, como así este realizara una autoevaluación de su desempeño, debe hacerse hincapié en la confidencialidad e importancia de la información que será brindada por los evaluadores, para que en la práctica pueda enfocarse en la selección de personas que den una apreciación objetiva y constructiva a la hora de evaluar y no solo apuntar a colegas con buena relación en el ámbito laboral, evitando así distorsión o poca objetividad, ya que dichas calificaciones les va brindar un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias ayudando a crecer al evaluado en su puesto. Si esto es entendido claramente, el evaluado estará interesado en recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño haciendo una buena elección de sus evaluadores.

360° feedback o evaluación 360 “tradicional”

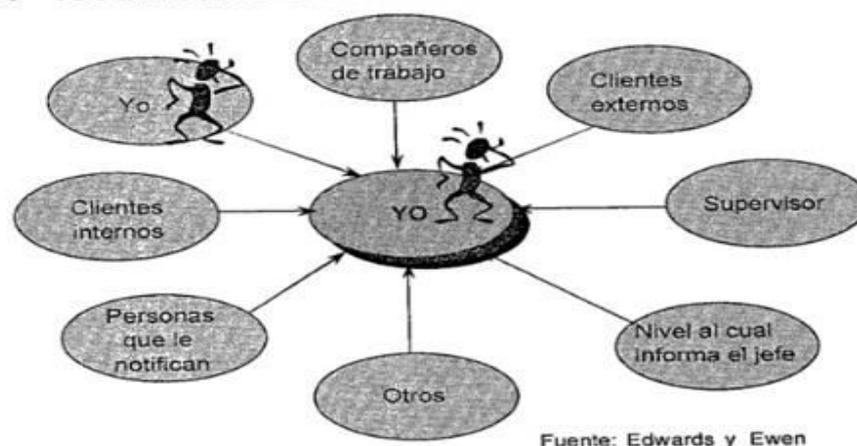


Figura 3: Feedback en la Evaluación de 360°. “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”. Alles, Martha Alicia (2005).

El proceso de feedback, es una herramienta útil y completa ya que no solo se limita a la calificación o visión del supervisor directo, sino incluye a un grupo más variado de personas

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

que valora al evaluado centrándose en una serie de ítems o factores predeterminados, es decir una serie de comportamientos observables que realiza la persona en el desarrollo de su práctica profesional.

Se considera al feedback, que deriva de esta evaluación, más completo y aceptable la crítica del evaluado cuando se realiza con un mínimo de 3 personas por categoría de manera anónima para que la información sea más confiable.

Para la realización de una evaluación de 360°, los pasos a seguir son.

- Definición de las competencias, tanto cardinales como específicas críticas de la organización y /o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta.
- Elección de las personas.
- Lanzamiento del proceso.
- Relevamiento y procesamiento de los datos.
- Comunicación de los interesados.
- Informes.

Dicha evaluación consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

- Valoración de la efectividad del evaluado en distintos aspectos y en condiciones normales de trabajo.
- Valoración que realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales como estrés, tareas de alta complejidad, plazos cortos, etc.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Luego de la realización de la encuesta, en la cual es aconsejable la aplicación de una prueba piloto mínimo de 6 meses para la realización en una área específica, dada la complejidad que requiere tanto en el entrenamiento de los evaluadores como así en la participación y entendimiento de los participantes, se deben procesar las evaluaciones, quien en este punto juega un papel importante un asesor externo a la organización ya que de esta manera se brinda mayor confidencialidad en la información recibida.

Claves para el éxito

- ✓ La herramienta
- ✓ Una prueba piloto
- ✓ Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- ✓ Los manuales de instrucción
- ✓ Procesamiento externo
- ✓ Los informes
- ✓ La devolución a los evaluados
- ✓ Seguimiento con los evaluados
- ✓ Continuidad

Figura 4: Claves para el Éxito. “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”. Alles, Martha Alicia (2005).

Sin desatender la interrelación en el proceso de evaluadores, evaluados y consultor.

Interrelación entre evaluados, evaluadores y consultor

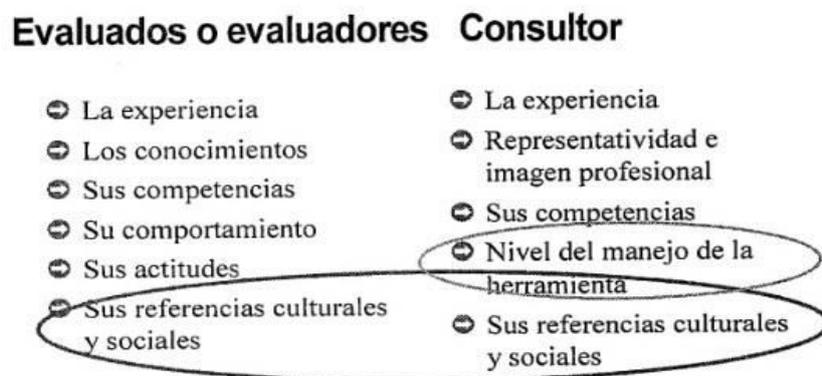


Figura 5: Interrelación entre evaluados, evaluadores y consultor. “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”. Alles, Martha Alicia (2005).

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

El rol del consultor no solo se limita al facilitador del proceso, sino también será encargado de recolectar la información y brindarle al evaluado, en mano, la única copia de la evaluación como así el feedback de los resultados obtenidos, quien también realizara un informe con el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado para ser presentado ante el directorio de la empresa.

Se podría resumir el proceso en el siguiente cuadro:

Diagrama del proceso de evaluación de 360°

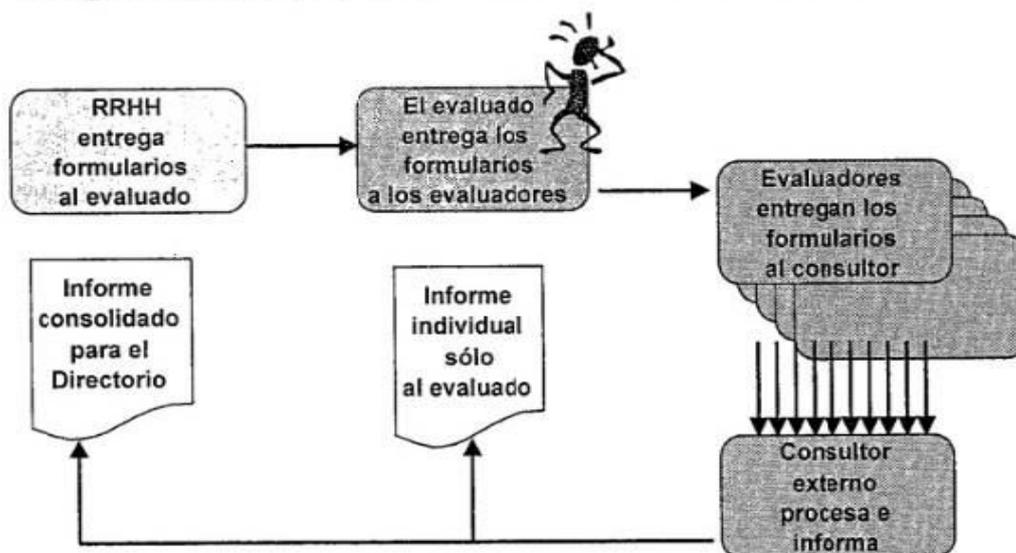


Figura 6: Diagrama del proceso de evaluación de 360°. “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”. Alles, Martha Alicia (2005).

Finalmente podemos seguir con la integración y el aporte de la evaluación de 360 en la estrategia de recursos humanos, la cual es recomendable aplicar si la empresa tiene una cultura madura y cuenta con una evaluación de desempeño como se ha comentado anteriormente, ya que se apunta a una coherencia de esta herramienta con la estrategia de la empresa, para generar planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de Recursos Humanos

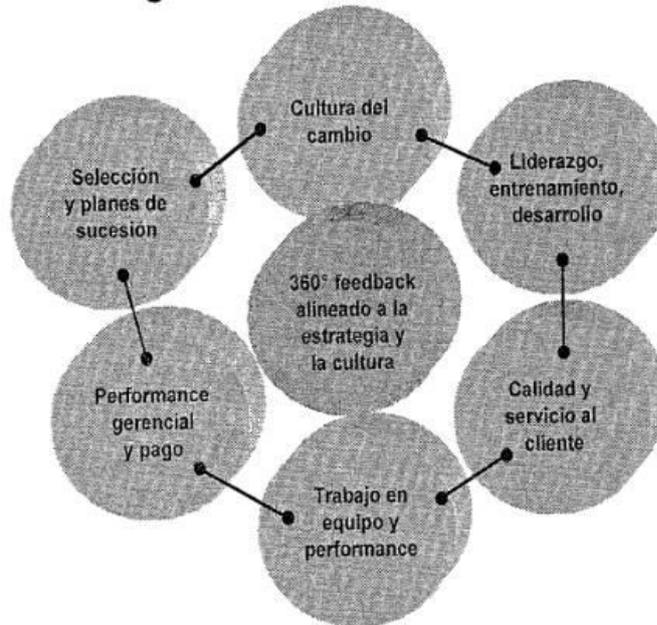


Figura 7: Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de Recursos Humanos. . “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”.
Alles, Martha Alicia (2005).

Desde el área de recursos humanos, en el proceso de seguimiento se puede instrumentar dos tipos de acciones:

- Generales, referidas a cuando se detecta que se está lejos de alguna competencia, en particular a lo esperado y se generan planes de acción para corregir la situación como planes de formación.
- Particulares, apuntados al evaluado a quien se le realizar sugerencias e ideas para alentar al autodesarrollo del mismo.

Evaluación de 180°.

Alles, Martha Alicia (2005) la define como “aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente– los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados” (p. 213).

Siendo una herramienta para el desarrollo de recursos humanos, es muy similar a la herramienta citada anteriormente (evaluación de 360°), ya que en ambas se destaca el valor del personal como principal componente de recursos humanos de la organización, como así la confidencialidad y confianza en los participantes. Esta herramienta, como la anterior, no se limita a su aplicación de lectura y análisis sino que sigue con una reflexión y análisis personal apuntando al autodesarrollo del evaluado.

En la empresa en que se aplique, debe realizarse por varios años para que puedan ser aprovechados los resultados al máximo, ya que apunta a desarrollar y realizar acciones sobre una capacidad o conjunto de capacidades del evaluado.

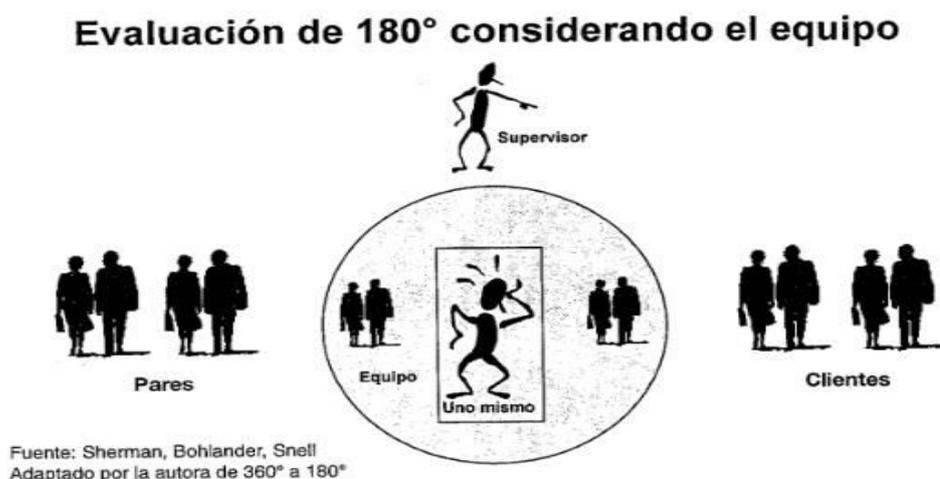


Figura 8: Evaluación de 180° considerando al equipo. “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”. Alles, Martha Alicia (2005).

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Los evaluadores son seleccionados por los evaluados siguiendo las pautas recibidas de los diseñadores. Se tienen en cuenta los posibles evaluadores:

- Clientes (tanto externos como internos).
- Empleados.
- Miembros del equipo.
- Supervisores.
- Managers.
- Socios.

Teniendo la empresa el papel de implementar los procesos necesarios para llevar adelante la evaluación, como así con la información poder marcar las fortalezas y debilidades lo que permite visualizar las discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de capacitación.

Para procesar la información y mantener su confidencialidad, la debe realizar un consultor externo, los informes deben ser claros y precisos y solo habrá un ejemplar de un informe de evaluación que el consultor responsable del proceso deberá entregar en mano y en sobre cerrado al evaluado. La evaluación irá acompañada de una breve explicación sobre las competencias a mejorar acompañada de gráficos, también le será de utilidad para la dirección de la compañía recibir un informe consolidado de las evaluaciones afectadas y ver como accionar si es necesario reforzar o cambiar ciertas prácticas.

Implicaciones del proceso de evaluación.

Los sistemas de evaluación de desempeño que cuentan con la participación de los gerentes y supervisores, poseen una mayor aprobación por parte de los empleados, incrementando así el interés durante el proceso y no tomándola como una simple actividad impuesta por el departamento de personal.

Para lograr que el sistema de evaluación de desempeño sea plenamente operativo, es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores.

Pasos de la Evaluación de Desempeño.

Alles, Martha Alicia (2005) nos indica los siguientes pasos:

1. **Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como la evaluación solo puede realizarse con relación al puesto, es imperioso que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
2. **Evaluar el desempeño en función del puesto:** comprende una calificación según una escala definida previamente.
3. **Retroalimentación:** exponer el desempeño y los progresos del subordinado.



Figura 9: Tres pasos claves en la evaluación de desempeño. “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”. Alles, Martha Alicia (2005).

Los pasos mencionados anteriormente, pueden definirse en tres momentos diferentes.

Momentos de la Evaluación de Desempeño.

Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establece los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año.

1. Esta etapa debe materializarse en una reunión en donde conjuntamente se establecerán los objetivos.
2. Etapas intermedias o de evaluación de proceso: Antes de llegar al periodo final de evaluación, normalmente de un año, en medio se aconseja programar y realizar reuniones para evaluar el progreso, y el grado de cumplimiento de los factores y el avance en la consecución de los objetivos
3. Al final del periodo, en la cual se evalúa si se han alcanzado y en qué grado los objetivos planteados.

Capacitación de los evaluadores.

Los programas de capacitación tienen mayor eficacia cuando siguen un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. Debe explicarse también la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño. Además, la capacitación en procesos de evaluación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

Eliminación del error de los evaluadores.

La capacitación en procesos de evaluación debe concentrarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar. Gary Latham y Kenneth Wexley (como se citó en Bohlander, Snell y Sherman, 2001) dicen:

Sea que las evaluaciones provengan de muchos evaluadores o solo del superior inmediato, todos ellos deben recibir capacitación a efecto de que disminuyan los errores de opinión que ocurren cuando una persona evalúa a otra. Esta capacitación es necesaria porque en la medida que una evaluación del desempeño esta sesgada, distorsionada o sea inexacta, la probabilidad de aumentar la productividad del empleado disminuirá enormemente. Es más, se podrían tomar decisiones equivocadas respecto a quien ascender, conservar o sustituir, las cuales, a su vez impondrían una sanción a la línea de fondo de la organización. Además, cuando la evaluación del desempeño se hace mediante la calificación de los errores, el empleado podría tener derecho para presentar una denuncia judicial por discriminación. (p. 362).

Errores más comunes de los evaluadores.

Efecto halo.

Es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor positivo, a todos los aspectos del desempeño de esa persona.

El efecto de halo se manifiesta cuando las evaluaciones en varios factores tienden a correlacionar altamente entre ellos.

Efecto horn.

Es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor negativo a todos los aspectos del desempeño de esa persona.

Es el error contrario al de halo.

Tendencia central.

Es la tendencia a evaluar a una persona en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo.

Esta distorsión se refleja cuando hay una pequeña desviación típica o un estrecho margen en las evaluaciones entre los evaluados.

Puede ser reflejo del temor a "mojarse" del evaluador.

Polarización positiva o negativa.

Es la tendencia a concentrar las evaluaciones hacia la parte alta o baja de la escala. Esto significa que el calificador es demasiado "blando" o "duro" con el evaluado. En ambos casos, las consecuencias prácticas son desmotivación y disminución de la productividad. La evidencia indica que se produce una falta de "respeto" hacia los calificadores "blandos" y un sentido de injusticia desmotivante, mientras que la gente no gusta de los calificadores injustamente "duros".

Esta tendencia se manifiesta cuando hay diferencias significativas entre las evaluaciones medias de diferentes calificadores. Si el propósito de la evaluación exige la comparación de calificaciones entre evaluadores, los valores reales de la evaluación no pueden compararse equitativamente.

Contraste.

Es la tendencia a evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo.

Se observa fácilmente esta distorsión cuando se evalúan primero a personas altamente cualificadas o poco cualificadas. Las calificaciones dadas a las siguientes personas se verán influidas, positiva o negativamente, en función del contraste dado por las primeras evaluaciones.

Primera impresión:

Es la tendencia a hacer un juicio inicial de una persona, favorable o desfavorable y después ignorar o distorsionar información posterior, de forma que se confirme la primera impresión.

Una situación en que se plantea este tipo de distorsión es aquella en la que un nuevo empleado se esfuerza y trabaja mucho durante los primeros meses y después baja su nivel de productividad. Se producirá un efecto de primera impresión si se le continúa evaluando muy altamente.

Semejanza.

Es la tendencia por parte del calificador a hacer juicios más favorables de aquellas personas a quienes percibe como más parecidas a él o ella en actitudes o historial. Normalmente, las personas que se parecen más a nosotros nos gustan más y las consideramos mucho mejor. Aunque a nivel personal y social tiene un efecto positivo, pues es halagador y reforzante, cuando sucede en una situación laboral pueden producirse errores en la percepción y tomarse decisiones de asignación de funciones y promociones erróneas.

Capacitación para la retroalimentación.

Por último, un programa de capacitación para evaluadores deberá proporcionar algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación. La entrevista no solo permite que los empleados conozcan los resultados

de la evaluación, sino que da oportunidad al gerente y al empleado de analizar los problemas actuales y establecer las metas futuras.

La capacitación en habilidades específicas ha de abarcar al menos tres áreas básicas; comunicación eficaz, diagnóstico de causas de problemas de desempeño y establecimiento de metas y objetivos.

Entrevistas de evaluación.

La entrevista de evaluación o de devolución es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras, así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

Existen tres tipos de entrevistas de evaluación.

1. **Decir y convencer.** Se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se revisa el desempeño reciente y se procura convencer al empleado que actúe de determinada manera.
2. **Decir y escuchar.** Se insta al empleado para que manifiesta sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño.
3. **Solución de problemas.** Identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se resuelven los problemas por medio de capacitación, asesoría o reubicación.

Pautas para la conducción de entrevistas efectivas.

- Destacar los aspectos positivos del desempeño.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Especificar a cada empleado que la evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad y de mínimas interrupciones.
- Efectuar dos o tres revisiones anuales de desempeño, para el caso de los recién ingresados y los de desempeño insuficiente.
- Ser específico, evitar las vaguedades.
- Centrar los comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en sus atributos personales.
- Guardar la calma, no discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar la disposición de ayudar en cualquier aspecto que sea necesario.
- Concluir las entrevistas de evaluación destacando aquellos aspectos positivos del desempeño del empleado.

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello. Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente que se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño.

Identificar el origen o causa del desempeño ineficaz o insuficiente y a partir de ello trazar un plan de acción.

El rol de RRHH en la Evaluación de Desempeño.

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

Principales actividades que ejerce en un sistema de Evaluación de desempeño, según Alles, Martha Alicia (2005):

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

Propósitos de la Evaluación de Desempeño.

Muchos piensan que la evaluación de desempeño es un instrumento que sirve solo para evaluar si la persona hizo un buen trabajo o no, pero en realidad es más que eso. Es un

instrumento versátil a disposición de los gerentes que tiene más propósitos y beneficios tanto para la organización que como para el empleado.

Entre los beneficios y objetivos se encuentran.

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas.
- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Dar la información suficiente que le permita al supervisor recomendar algún tipo de capacitación o programa para mejorar el desempeño del empleado.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre los propósitos de la evaluación de desempeño tenemos los propósitos

administrativos y los de **desarrollo**.

Propósitos Administrativos.

- Administración Salarial.
- Documentación de las decisiones de personal.
- Determinación de la promoción.
- Decisión de retener o despedir.
- Determinar transferencias y asignaciones.
- Planeación de personal.
- Cumplir con los requerimientos legales.
- Identificación del desempeño deficiente.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Apoyo para la identificación de metas.
- Evaluación del alcance de metas.
- Refuerzo de la estructura de autoridad.

Propósitos de Desarrollo.

- Retroalimentación del desempeño.
- Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona.
- Reconocimiento del desempeño del personal.
- Identificación de necesidades de capacitación de las personas.
- Determinar las necesidades de capacitación organizacional.
- Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.

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

La falta de apoyo de la alta dirección es una de las principales causas por la cual un sistema de evaluación de desempeño puede no funcionar. Sin el apoyo de la misma, el sistema no tendrá éxito, ni siquiera el programa mejor diseñado funciona en un entorno en que los superiores no animan a los evaluadores a tomar el programa en serio. Para neutralizar este problema, la alta dirección deberá anunciar que la eficacia en la evaluación de los subordinados es una norma con que se evaluara a los propios evaluadores.

Otros problemas que dificultan la implementación eficaz.

- Falta de información.
- Normas de desempeño poco claras.
- Sesgo de los evaluadores.

- Formularios excesivos.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Comunicaciones negativas.
- Mala retroalimentación.
- Recursos para recompensar el desempeño insuficiente.
- Análisis ineficaz del desarrollo del empleado.

Problemas relacionados con la Gerencia en cuanto a la evaluación.

- El gerente carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
- El gerente no toma en serio la evaluación.
- El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
- El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
- El gerente carece de habilidades para evaluar.
- El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.
- Los Gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten son nulos.
- A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponerlas entrevistas del evaluador.
- Los gerentes no son lo bastante diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

En muchas organizaciones, la evaluación del desempeño es una actividad que se realiza una vez al año y la entrevista de evaluación se convierte en una fuente de fricción entre gerentes y empleados. Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la

retroalimentación continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas. La revisión del desempeño, anual o semestral, debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.

Preocupaciones de los empleados sobre la evaluación.

- Pueden ver injusticia en el sistema de evaluación.
- Ansiedad y frustración.
- Tal vez perciban la evaluación como algo mecánico y tomen un rol pasivo en la entrevista.

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

Vicios y trampas de los gerentes al momento de evaluar.

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

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

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar adelante el trabajo se utilizara el método de intervención, descriptivo con un enfoque mixto, cualitativo/cuantitativo. Las herramientas que se emplearan son:

- **Observación:** directa de las personas durante el desarrollo de sus tareas y de la funcionalidad de las áreas.
- **Entrevistas:** semiestructuradas, abiertas.
- **Cuestionarios:** cerrados.
- **Comparación:** con el marco teórico.

Con respecto al método de observación, se llevara adelante una observación participativa, para poder tener un mayor grado de acercamiento y empatía con los empleados y de esta manera obtener información sobre aspectos relacionados al desarrollo de sus actividades laborales.

Se utilizaran entrevistas abiertas para el intercambio de ideas a través de una conversación más fluida con los empleados de la organización, para así obtener mayor información.

Se llevaran a cabo cuestionarios cerrados para la obtención de datos más específicos relacionados a la problemática.

El presente trabajo se llevara adelante tomando una muestra de 19 personas, de diferentes puestos pertenecientes a la casa central de la empresa.

Las herramientas se implementaran a todo el personal de la muestra tomada, independientemente de la jerarquía de los puestos.

ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

- **Análisis y descripción de los puestos.**
- **Gestión de un sistema de evaluación de desempeño.**

Para poder obtener una visión general del funcionamiento, estructura y situación actual de la empresa, hemos recolectado información sobre el personal de la organización, desde la gerencia general hasta el nivel operativo.

Se realizaron observaciones directas en los puestos de trabajo a relevar, para así arribar una comprobación empírica del desarrollo de las tareas. Además, se realizaron entrevistas, tanto a puestos administrativos/operativos, así como a supervisión y gerencia, con preguntas abiertas para el intercambio de ideas a través de una conversación más fluida.

A través de dichas herramientas, se detectó que la empresa en cuestión no posee descripción de los puestos que la integran, dificultando el desarrollo y generando una interposición de tareas y roles entre los empleados debido a la falta de especificación de los mismos.

No existe un sistema formal de Gestión de Evaluación de Desempeño.

La evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores es realizada de manera informal por los supervisores de acuerdo con cada área. Los empleados reciben, esporádicamente, poca información con respecto a su desempeño, de manera oral, provocando mayor informalidad y generando carencia de feedback, provocando así, que cada uno de los trabajadores obtenga escaso conocimiento acerca de la realización del trabajo que desempeña, desconociendo si debe mejorar o cambiar algo, etc.

Luego de obtener nuestra propia conclusión a través de las herramientas mencionadas, vimos la necesidad de aplicar un formulario, con un formato de preguntas cerradas, para la obtención de datos más específicos por parte de los integrantes de la empresa. Para esto, se diseñó un formulario para los puestos administrativos/operativos, y otro para puestos de supervisión y gerencia. Ambos formularios *se encuentran en la sección Anexo I de dicho trabajo. Pág. 122.*

Con la última herramienta mencionada, nos propusimos a perseguir los siguientes propósitos:

- Conocer si las tareas y responsabilidades de los puestos se encuentran definidas y/o registradas.
- Saber si existen criterios estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Conocer si se brinda información acerca del desempeño de los empleados, de qué manera y con qué frecuencia.
- Percibir el compromiso por parte de los evaluados, en cuanto a la organización y tareas y objetivos a cumplir.
- Poder realizar un diagnóstico de la situación- problema actual de la empresa.

A continuación, se exponen los resultados de las encuestas realizadas, con el fin de investigar y llevar a cabo los propósitos anteriormente mencionados.

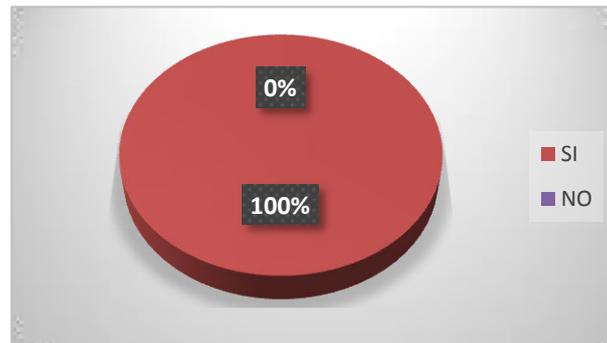
Las mismas se realizaron a un total de 19 personas, de las cuales 14 pertenecen a puestos administrativos/operativos y 5 a cargos de supervisión y gerencia.

Cuestionario realizado a puestos administrativos/operativos

1. ¿Considera que posee el conocimiento necesario de las tareas y funciones que realiza?

SI

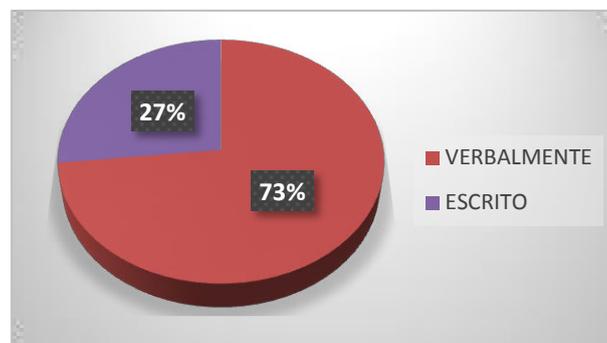
NO



2. ¿De qué manera le informan algún tipo de cambio respecto de sus tareas, funciones y obligaciones?

VERBALMENTE

POR ESCRITO



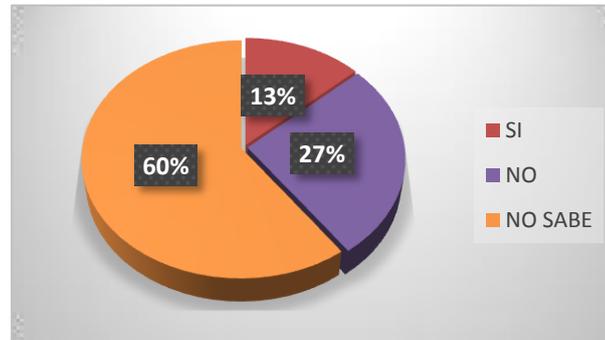
3. Las tareas y responsabilidades en cuanto al puesto que desempeña, ¿se encuentran registradas formalmente?

6. ¿Cree que estos están al tanto de su nivel de rendimiento en el trabajo?

SI

NO

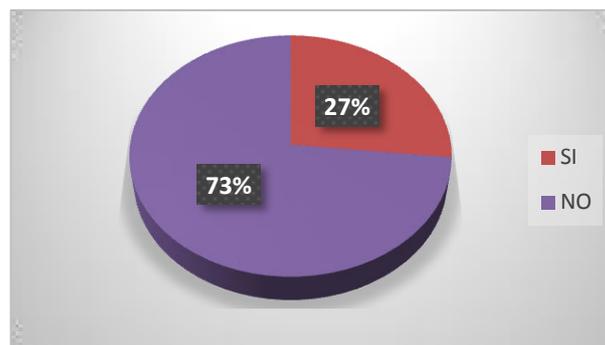
NO SABE



7. ¿Su rendimiento es evaluado mediante un sistema?

SI

NO

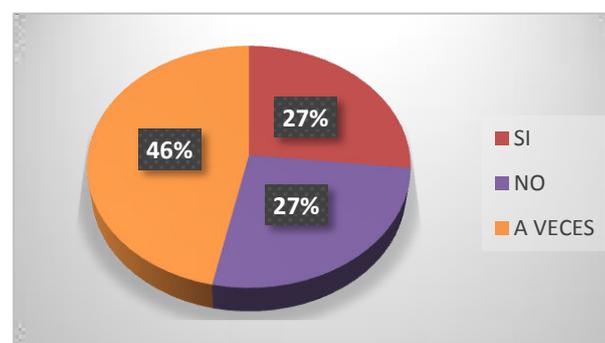


8. Sus objetivos a cumplir ¿son razonables y alcanzables?

SI

NO

A VECES

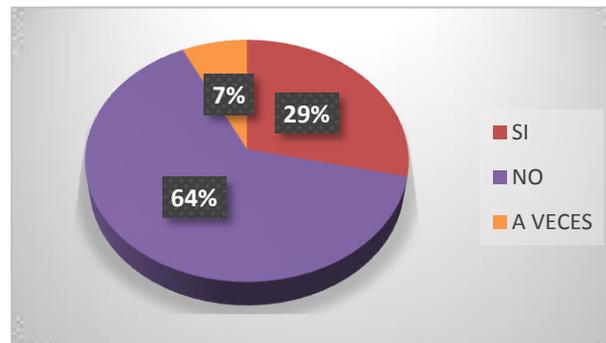


9. ¿Alguien le comunica acerca de su desempeño en el trabajo?

SI

NO

A VECES

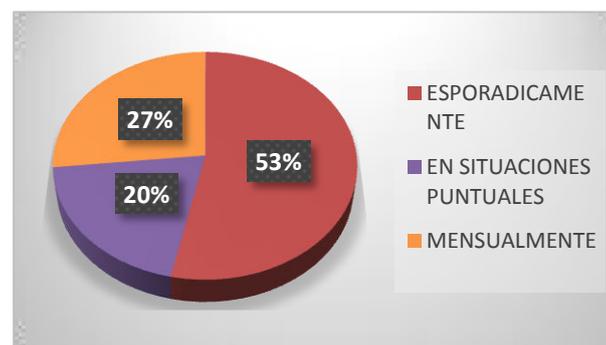


10. ¿Cada cuánto se le hace este comunicado?

ESPORADICAMENTE

EN SITUACIONES PUNTUALES

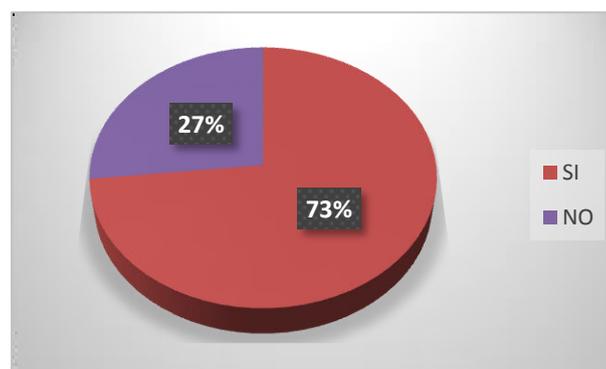
MENSUALMENTE



11. ¿Le gustaría que le informaran con mayor frecuencia en cuanto a su desempeño?

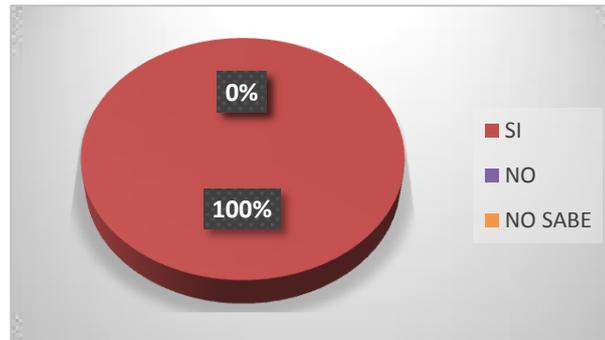
SI

NO



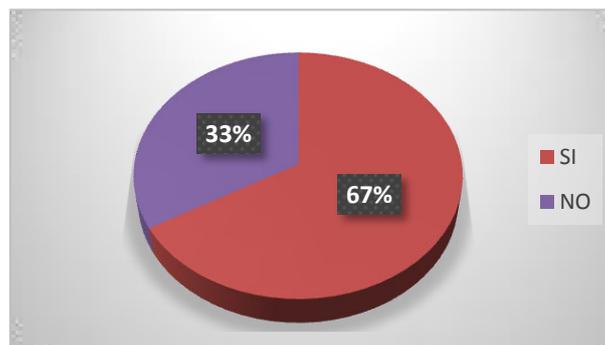
12. ¿Piensa que su desempeño mejoraría si alguien le brindara apoyo y consejos?

SI NO NO SABE



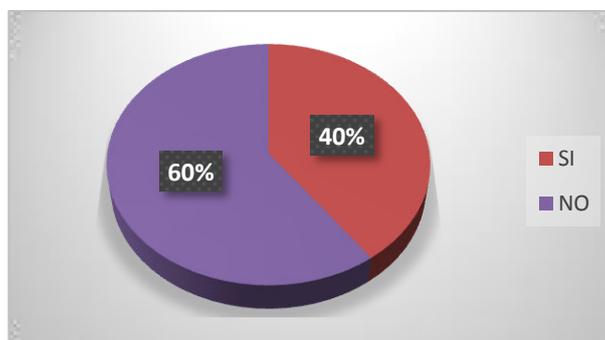
13. ¿Tiene la posibilidad de plantear ideas, inquietudes y sugerencias con respecto a su trabajo?

SI NO



14. ¿Conoce los objetivos que la empresa espera respecto de su puesto de trabajo

SI NO

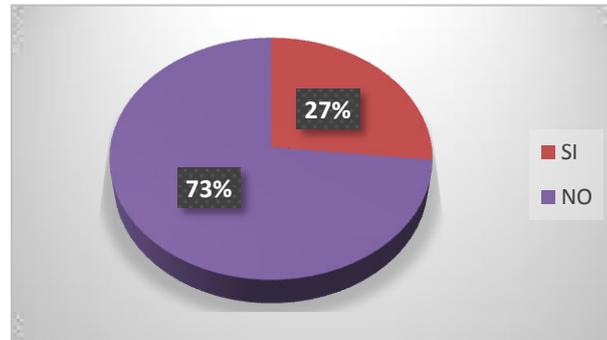


15. ¿Cree que los ascensos, promociones, aumentos salariales y otros reconocimientos

son equitativos?

SI

NO



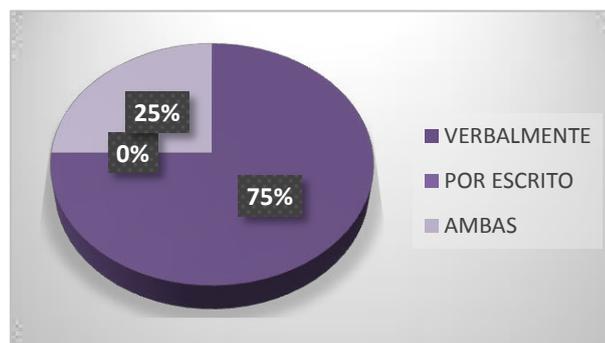
Cuestionario realizado a puestos de supervisión/gerencia

1. Cada vez que ingresa un nuevo empleado, ¿de qué manera se le da a conocer las tareas y funciones que desempeñara en el puesto?

VERBALMENTE

POR ESCRITO

AMBAS

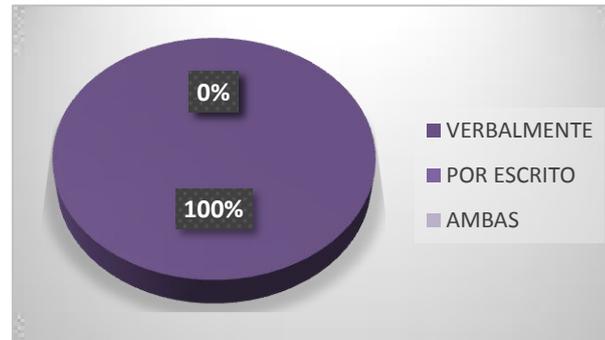


2. ¿De qué manera le informa los cambios respecto de las tareas, funciones y obligaciones?

VERBALMENTE

POR ESCRITO

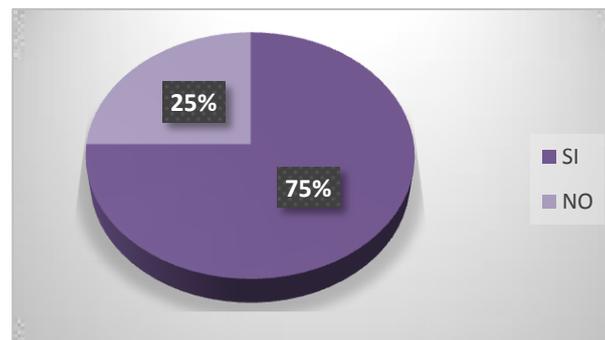
AMBAS



3. Las tareas, funciones y responsabilidades de los puestos ¿están registradas formalmente?

SI

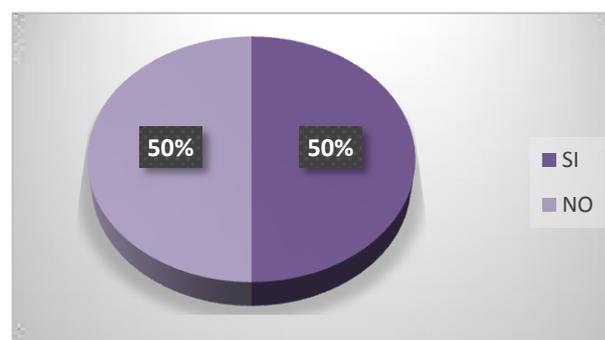
NO



4. ¿Cree que se encuentran correctamente designadas y distribuidas las tareas y responsabilidades de cada puesto?

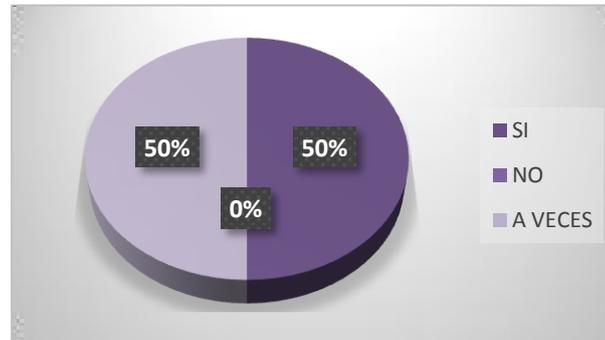
SI

NO



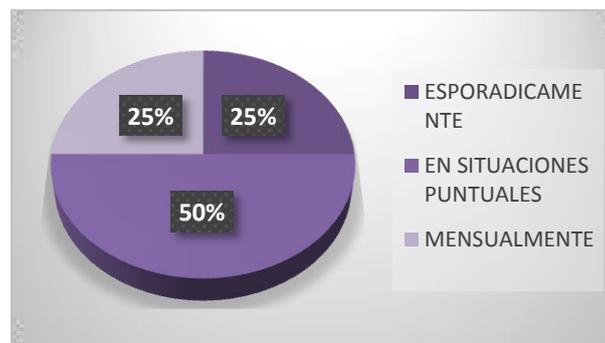
8. ¿Informa a su personal acerca de su desempeño en el trabajo?

SI NO A VECES



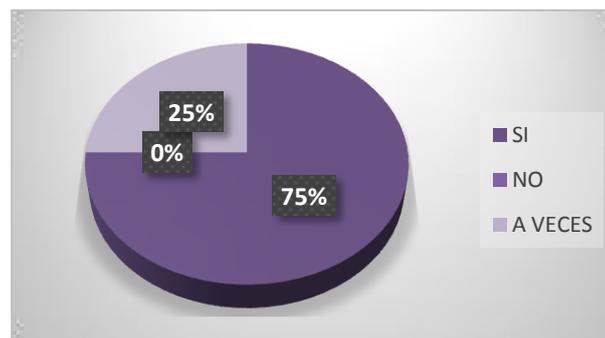
9. ¿Con que frecuencia lo hace?

ESPORADICAMENTE EN SITUACIONES PUNTUALES MENSUALMENTE

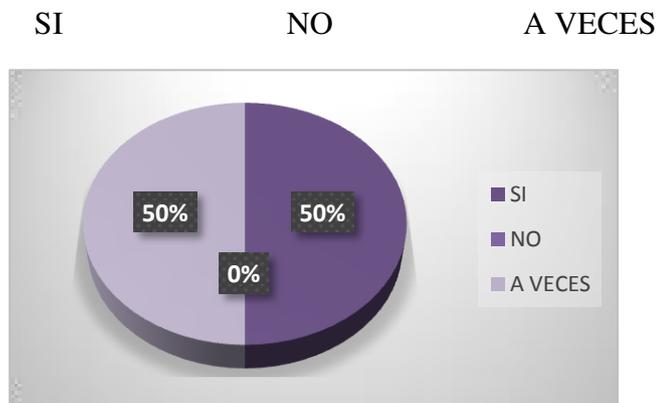


10. ¿Brinda a su personal el apoyo y consejos necesarios para un mejor desempeño del mismo?

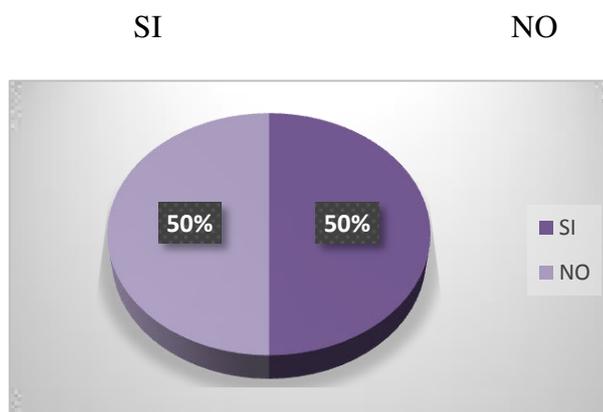
SI NO A VECES



11. ¿Existe una ocasión para escuchar inquietudes, ideas y sugerencias de los trabajado



12. ¿Cree que los ascensos, promociones, aumentos salariales y otros reconocimientos son equitativos



Conclusiones de los resultados

Supervisores informan, y dan a conocer, en el momento de ingresar a la organización, las tareas y funciones que cada uno de los empleados debe desempeñar de forma verbal, por lo que se registra que en un 100% las personas conocen y están al tanto de las mismas. Esto no quiere decir que se encuentren registradas formalmente, ya que un 75% de supervisores afirma esto, de igual manera, cualquier tipo de cambio respecto de tareas, funciones y

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

obligaciones que se establecen tampoco se registran, pero si se informan, la mayoría de las veces, de manera verbal.

Los empleados registrados en los puestos en cuestión, dan a conocer su falta de desacuerdo en la manera que se encuentran designadas y distribuidas las tareas y responsabilidades de cada puesto. En muchos casos se pudo observar multifunción de tareas y superposición de roles dificultando el desarrollo de trabajo en las personas.

Al consultar a los empleados si el trabajo que realizan es revisado por superiores, un 67% indico que esto no sucede, o que, seguramente no se encuentran al tanto, ya que más de un 60% no sabe si es revisado.

En cuanto a este tema, supervisores indican en su mayoría, que si controlan y supervisan las tareas de las personas que tienen a cargo, pero no se les informa a diario sobre los resultados, un 50% lo hace solo en situaciones puntuales, aquellas que son más importantes y pueden perjudicar el trabajo en sí, mientras que un 25% lo hace mensualmente y otro 25% esporádicamente. En este punto, los empleados de puestos administrativos/operativos, en un 73% prefieren que se les informe más seguido respecto al resultado de su desempeño, tanto para corregir como para perfeccionar sus tareas.

Solo una sección de los puestos de la empresa, ventas, reconoce que poseen un sistema de medición de rendimiento, mientras el resto, que conforma un 73% no lo tiene.

La mayoría de los empleados expreso que tienen, la mayoría de las veces, la oportunidad de poder plantear sugerencias, ideas e inquietudes con respecto al puesto de trabajo, en muchos casos para agregar valor y mejorar su rendimiento en cuanto a tareas y obligaciones.



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Un 50% de los supervisores afirmo al respecto, mientras que otro 50% indico que esto se da algunas veces no siempre, por lo general, de acuerdo al puesto de trabajo.

Por último gran porcentaje de ambas partes indican que no se encuentran de acuerdo con ascensos, promociones, aumentos salariales y otros tipos de reconocimiento, debido a que no son equitativos para todos, simplemente se da a ciertos puestos de la organización y de acuerdo a relaciones internas y personales.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA

A través de las entrevistas y las observaciones, detectamos inconsistencias en los siguientes temas:

- Se observó por parte de los empleados, una gran superposición de tareas y roles ya que no cuentan con un análisis y descripción formal de las tareas, objetivos y responsabilidades del puesto que desempeñan, generando inconvenientes y torpezas a la hora de trabajar. A su vez, no existe un registro formal, en el cual quede explícito algún tipo de modificación de las tareas que los empleados realizan. Aquellas notificaciones sobre modificación o incorporación de nuevas tareas, se comunican de manera informal por parte de los supervisores o gerentes hacia los empleados.
- Se detectó que existe un control informal sobre las tareas que se desempeñan en los puestos de trabajo.
- Existe una carencia de comunicación en cuanto a la posibilidad de plantear problemas y mejoras sobre las tareas para que así se genere un feedback que mejore el desempeño del personal.
- Se observa una inexistencia de capacitación en cuanto a las tareas que los empleados deben llevar a cabo, por lo que las habilidades y conocimientos que se adquieren durante el desarrollo de las personas en la empresa, se debe a la antigüedad y experiencia laboral que obtienen a través de los años. Sabemos que capacitar es de suma importancia ya que en muchos casos es la respuesta a la necesidad que tiene cada empresa de contar con un personal calificado,

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

productivo y motivado, elevando el desempeño de los mismos mediante la mejora de las habilidades, aptitudes y conocimientos, por lo que no se debe descuidar.

- Observamos que los empleados, solo del área de ventas, cuentan con un sistema de medición de las mismas. Con respecto a las otras áreas de la organización no poseen un sistema de medición del desempeño.
- Notablemente, la empresa CorCons no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que abarque las áreas de la empresa.
- Con respecto a los ascensos, aumentos de salario, promociones y reconocimientos no son equitativos, algunos empleados sostienen la idea de que son solo para ciertas personas que conforman la organización, dependiendo de las relaciones de cercanía que tengan con los directivos, produciendo un efecto de insatisfacción y desacuerdo para el resto.

La empresa ha crecido considerablemente en los últimos años, se ha incrementado el número de actividades que se realizan, productos y servicios que se ofrecen y su estructura ha ido creciendo, y a su vez cambiando, con el tiempo. Sin embargo, es un rubro en el cual existe mucha competencia dentro del mercado, ya que hay empresas que ofrecen los mismos productos y servicios a precios similares generando una amenaza constantemente, por lo que poseer personal adecuado y desarrollado para satisfacer las necesidades de los clientes puede hacer la diferencia para seguir creciendo y mantenerse competitivo.

Se debe apuntar al desarrollo de los recursos humanos y por esto proponemos implementar un sistema de gestión de evaluación del desempeño como base para el mismo.



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Mejorar el desempeño de los trabajadores, desarrollarlos, es decir, contar con un capital humano ordenado, orientado, motivado, idóneo, capacitado y con características personales y actitudinales específicas, además de la necesidad de que el mismo este apto de conocimientos y posea la flexibilidad adecuada para enfrentar mejor las exigencias internas y externas de la organización, es lo que va a marcar la diferencia de la empresa en el mercado provocando de que de esta manera sea cada vez más competitiva.

El desarrollo de la propuesta mencionada, se desarrollara en la siguiente etapa de este trabajo.

PROPUESTA DE MEJORA

Tomando como referencia lo que se ha venido planteando durante el desarrollo del trabajo, el *Análisis y Descripción de los Puestos* es el input necesario para llevar a cabo la elaboración de un *Sistema de Gestión de Evaluación de Desempeño*, ya que la misma debe basarse en parámetros claros y confiables respecto de los puestos de trabajo.

En esta tercera parte del trabajo, nos propondremos al desarrollo de nuestro objetivo principal: “*Crear un sistema de gestión que permita la medición y evaluación del desempeño de los empleados*”; como primera instancia, partiendo de un Análisis y Descripción de los Puestos necesarios a relevar.

FUNCIONALIDAD Y APLICACIÓN DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE

PUESTOS

Para diseñar un sistema de gestión de evaluación de desempeño es fundamental conocer los puestos que se desean evaluar y tener un conocimiento completo y detallado de los mismos.

La información acerca de los puestos y de los requisitos para llenarlos se obtiene a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, que es el estudio de las unidades de trabajo de la organización, para conocer las tareas, actividades y funciones que desarrollan, determinar las atribuciones y responsabilidades que tienen, así como también da a conocer los requisitos y competencias que demandan cada uno de los puestos.

Con la información ya obtenida pasaremos al desarrollo de la descripción de puestos, que se complementara con las especificaciones de los mismos.

Descripción de puestos

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además muestra la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Especificaciones del puesto

Es la lista de los “requerimientos humanos” de un puesto, determina las capacidades, competencias y aptitudes que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo.

A diferencia de la descripción de puestos, esta se enfoca en las características de la persona en el la unidad de trabajo.

Inventario de los puestos relevados

A continuación vamos a detallar un inventario de los puestos seleccionados, de la empresa, para trabajar, este documento no los describe, únicamente precisa la denominación, la ubicación en el área, nivel jerárquico y el número de trabajadores asignado a cada uno de ellos.

Tabla 1

Inventario de Puestos

Nota: Elaboración Propia

Nivel Jerárquico	Puestos	Cantidad de empleados
Gerencial	Gerente de Administración	1
	Gerente Comercial	1
	Jefe de Compras	1
	Responsable de Recursos Humanos	1
	Responsable de Logística	1
Operativo	Encargado de Deposito	1
	Encargado de Cuentas	1

Corrientes	
Cajera	1
Vendedor de Salón	3
Vendedor de Call center	3
Auxiliar de Compras	1
Operario de Deposito	2
Chofer de Reparto	2

A partir de este inventario, se realizara el análisis de los puestos de la siguiente manera:

1. En primer lugar, hay que establecer el ámbito del análisis y para ello es necesario conocer los puestos seleccionados para éste, así como los objetivos o el propósito del mismo. En el caso de este trabajo, los puestos que se van a analizar son los que se han inventariado y el objetivo del análisis, como se ha comentado anteriormente, es obtener la información necesaria para poder diseñar un sistema de evaluación del desempeño para dichos puestos.
2. En segundo lugar, hay que decidir qué método/s se van a utilizar, así como las fuentes y el procedimiento para obtener la información y una vez que se dispone del método de análisis, informar a los empleados cuyos puestos serán objeto de análisis, así también como a los supervisores de los mismos.

En este caso, se ha escogido un método combinado que incluye, entrevistas abiertas y observación:

Se ha seleccionado la entrevista abierta, como base del análisis por su sencillez, por la capacidad de obtención de información detallada y porque es económico y permite a las

personas que se explayen obteniendo más información valiosa aparte de la solicitada. El modelo de entrevista *podrá encontrarse en la sección Anexo II de dicho trabajo, pág. 126.*

Como la entrevista abierta puede desviarse del objetivo para cual fue creada, se ha combinado este método con la observación del entrevistador para obtener información más fidedigna del puesto.

Con esta combinación de métodos se ha intentado explotar al máximo las ventajas de cada uno de ellos al mismo tiempo que se compensaban los inconvenientes. El objetivo principal ha sido obtener la máxima cantidad de información de calidad en el menor tiempo y al menor costo posible.

A continuación se presenta el modelo de descripción de puestos. El mismo fue armado siguiendo nuestros propios intereses con respecto a la información necesaria que se necesita con respecto a los puestos en cuestión; tomando como base ejemplos de otros modelos ya existentes.

Las descripciones de puestos de los cargos que fueron relevados, *se podrán encontrar en la sección Anexo III, pág. 138.*



Modelo de descripción de puestos

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:

Dpto. o sección:

Es supervisado por:

Supervisa a:

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Descripción breve y básica de la principal función del puesto.

FUNCIONES PRINCIPALES

Descripción de las funciones y tareas que se realizan en el puesto.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

Descripción de las responsabilidades que se tienen en el puesto.

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: x hs. a x hs.

Fijo: Rotativo:



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación:

Iluminación:

Temperatura:

Herramientas y equipos de trabajo:

Riesgos:

Esfuerzo físico y/o mental:

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué

--	--

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima:

Edad máxima:

Sexo:

Lugar de residencia:

Estado civil:

Disponibilidad para viajes:

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Descripción de los conocimientos o competencias necesarias que se deben tener en el puesto.

HABILIDADES DESEABLES:

PROPUESTA DE INTERVENCION

Luego del análisis y obtención de la información necesaria sobre los puestos de la organización a evaluar (análisis, descripción y especificación de puestos), podemos iniciar con el proceso de creación del Sistema de Gestión de Evaluación de Desempeño desarrollando las siguientes etapas:

1. Primera etapa: definición del sistema de gestión de evaluación de desempeño:

Debe ser un paso previo al inicio del diseño e implantación de cualquier sistema de evaluación, ya que conviene tener presente que la herramienta de evaluación no es más que un subproceso integrado al proceso sistema de gestión de evaluación de desempeño.

2. Segunda etapa: establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con SGED:

El diseño del mismo dependerá de tales objetivos y se centrará en la obtención de la información necesaria para dar respuesta a éstos.

3. Tercera etapa: establecer estándares de desempeño y/o indicadores del desempeño:

Los mismos serán necesarios para disponer de criterios objetivos, que se puedan medir, y que nos proporcionen una base sólida para poder tomar decisiones y comparar a los evaluados.

4. Cuarta etapa: escoger la técnica de evaluación que mejor se adapte a los objetivos y criterios de evaluación, y facilite la obtención de la información detallada en los objetivos y elaborar la plantilla de evaluación.

5. Última etapa: describir el proceso de evaluación:

Se deben indicar los pasos y pautas que deberán seguirse, así como los participantes y responsables de la evaluación y determinar los periodos de evaluación y el cronograma.

Desarrollo de las estepas

PRIMERA ETAPA: Definición del sistema de gestión de evaluación de desempeño.

Para iniciar el proceso de creación del SGDE, es necesario tener en claro y definir correctamente su contenido (visión, misión, metas, objetivos y valores de la organización). Teniendo en claro estos y en lo posible que sean públicos y conocidos por todos los empleados, se podrá crear un diseño coherente y adaptable a la organización.

Deben estar bien comunicados y ser aceptados y respetados por todos los integrantes de la organización, ya que de esta manera se logra la posición estratégica del recurso humano, debido a que su accionar será guiada por los objetivos propuestos.

Transmitir a los empleados tanto la Misión como la Visión para el buen funcionamiento del sistema de evaluación.

Bohlander y Scott Sneel, (2008) definen:

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

“La misión es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser.”

La Visión de la organización va más allá de la declaración de la misión para proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede llegar a ser en el futuro. Aunque los términos misión y visión con frecuencia se utilicen de manera indistinta, la declaración de la visión establece con más claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia.

Los valores centrales de la organización son las más fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. (pag 529)

La empresa con la que trabajamos es una pyme apuntada al nicho de mercado de construcción tanto a particulares como a empresas dedicadas al rubro, que ha presentado un crecimiento exponencial en el último tiempo siendo coherente con la visión de marcar la diferencia en el servicio brindado al cliente.

La empresa cuenta con las definiciones anteriormente nombradas, las cuales se citara a continuación:

La **Visión:** trabajamos por un Concors cada vez más profesionalizado, marcando la diferencia en el servicio que le brindamos a nuestros clientes. Nuestras premisas: Calidad, Seriedad y *Satisfacción al Cliente*.

La **Misión:** proveer de materiales para la construcción a todos aquellos que lo necesiten a lo largo y ancho del país, acompañándolos en sus proyectos y brindándoles atención personalizada, calidad y servicio.

Orientada a los **valores** que presenta la misma: Profesionalismo, confianza, honestidad, equidad, respeto, solidaridad, responsabilidad, trabajo en equipo, humildad, tolerancia, lealtad. Igualdad.

SEGUNDA ETAPA: Establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con SGED.

Una vez definido el SGED, se procederá a establecer el propósito y objetivos que llevan a crear el sistema

Es muy importante no precipitarse y establecer con detalle qué es lo que se pretende conseguir antes de decidir cómo se va a realizar la evaluación, pues dependiendo de los objetivos y propósitos que se pretendan alcanzar, la evaluación adoptará un diseño u otro.

Como así los objetivos deben poseer veracidad y claridad al cumplir con las siguientes características:

- **Específicos:** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación o resultado esperado.
- **Medibles:** que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- **Alcanzables:** que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición)
- **Realistas:** que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- **Limitados en el tiempo:** estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Este trabajo pretende alcanzar cuatro objetivos muy ambiciosos a través del diseño de un sistema de evaluación. Se pretende que el sistema de evaluación diseñado permita:

- **Conocer si el desempeño de los empleados es adecuado,** o si por el contrario existen deficiencias que deben corregirse, y tenerlas identificadas para poder diseñar un plan de mejora que permita corregirlas cubriendo, si fuera el caso, las necesidades formativas y de capacitación del personal para mejorar sus habilidades.
- **Contribuir a la mejora continua de los empleados.** Si el objetivo es la mejora continua de los empleados, la mejor opción es proporcionarles ejemplos de cuáles son los comportamientos y resultados que la empresa espera de ellos, para que tengan una referencia práctica y sobre todo objetiva de cómo deben de actuar y puedan comparar sus conductas con las conductas consideradas positivas o ejemplares, siempre desde un punto de vista constructivo.
- **Registrar aquellos incidentes críticos que se hayan producido a lo largo del periodo de evaluación** y diseñar, a partir de ellos, un plan de actuación que estandarice, dentro de lo posible, las pautas a seguir en tales situaciones, para evitar que puedan producirse en el futuro. El registro de incidentes críticos no sólo va a permitir conocer cuáles han sido las perturbaciones que han tenido lugar durante el ejercicio y cómo hizo frente el empleado a esas circunstancias, también puede convertirse en un indicador de mejora si se miden los resultados de casos similares a los registrados como críticos que han tenido lugar con posterioridad cuando ya se

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

había establecido una pauta de actuación que guiase a los empleados y se comparan para averiguar si las pautas establecidas ayudaron al empleado y evitaron un mal mayor. El registro de incidentes críticos se puede llevar a cabo tanto si se trata de una conducta negativa que hay que evitar en el futuro como si se trata de una conducta positiva o excelente que habrá que intentar imitar.

- **Comprobar si los empleados están comprometidos con la misión, visión y valores de la empresa**, así como su actitud, su grado de contribución al logro de los objetivos.

TERCERA ETAPA: Definición de estándares de desempeño y/o indicadores.

Debido a la inexistencia de un sistema formal de evaluación de desempeño, en CorCons, no se encuentran establecidos estándares de desempeño con los que comparar el trabajo de un empleado, para determinar si es o no adecuado.

Tampoco se cuenta con un conjunto de indicadores que se calculen periódicamente, así como tampoco disponen de objetivos específicos cuantificables a partir de los cuales se pueden diseñar indicadores. Es importante disponer de datos con los que se puedan comparar los resultados de las evaluaciones, ya que un dato por sí mismo no aporta valor si no se dispone de la información que permita interpretarlo.

Normalmente se suelen establecer una serie de criterios o estándares que permiten evaluar el rendimiento del trabajador comparándolo con los parámetros estándar preestablecidos.

Para poder diseñar el sistema de evaluación del desempeño se han establecido estándares de desempeño y se han diseñado indicadores que permitan medir, evaluar y comparar el desempeño de los empleados.

A continuación se exponen los estándares de desempeño que fueron seleccionados, según nuestro criterio, a evaluar:

Actitudes.

La actitud es el comportamiento que emplea un individuo para hacer su labor. Corresponde a la acción anterior a realizar el acto, la predisposición o comportamiento antes de actuar también que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Competencias.

Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve

Objetivos.

Un objetivo es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.

Una vez definidos los estándares de desempeño, a continuación se plasmarán los indicadores correspondientes a los mismos, indicando su definición, cuando será *muy adecuado, adecuado e inadecuado*.

Tabla 2

Estándares de Desempeño y sus Indicadores

Nota: Elaboración Propia

FACTOR/COMPETENCIA	MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	TOTAL
ACTITUDES				
Profesionalismo				
Mejora continua				
Responsabilidad				
Cooperación				
Predisposición				
COMPETENCIAS				
Pensamiento critico				
Comunicación				
Autocontrol				
Iniciativa				
Planificación y coordinación				
Liderazgo				
Trabajo en equipo				
Adaptabilidad				
Compromiso				
OBEJETIVOS				
Exactitud y calidad en el trabajo				
Cumplimiento de fechas pactadas				
Productividad				
Proactividad				
Organización del puesto				
Comportamiento organizacional				
Planificación del trabajo				
Capacidad de aprendizaje				
Cumplimiento de los procedimientos existentes				
Grado de conocimiento técnico				

Estándares de Competencias.

Tabla 3

Estándares de Competencias

Nota: Elaboración Propia

	DEFINICION	COMPETENCIAS		
		NIVELES		
		INADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
COMPROMISO	Es la capacidad de orientar el propio trabajo hacia el cumplimiento de la misión de la organización, entendiendo el propio rol dentro de los objetivos generales. Implica tener un compromiso con la empresa y una voluntad de servicio al cliente interno y externo como proyecto estable de la organización.	No respeta los procedimientos establecidos. No entiende cuál es su rol en la organización, ni muestra interés por saber. Se desentiende de la influencia que su trabajo pueda tener para el resto de la organización. No le interesa la imagen que proyecta de la organización.	Se esfuerza por adaptarse y encajar en la organización. Respeto la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de él. Se preocupa por la imagen que proyecta la empresa. Muestra una actitud de compromiso con los objetivos organizacionales. Entiende su rol dentro de la empresa y actúa en consecuencia. Muestra predisposición al trabajo.	Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo. Actúa a favor de los objetivos de la organización, apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse. Entiende su trabajo como parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios a favor de la organización. Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y cumplimiento con su trabajo por encima de cualquier ideología.
COMUNICACIÓN	Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara, comprensible y convincente, de forma oral o escrita y ser receptivo a las propuestas de los demás miembros de la organización.	No muestra interés por conocer el punto de vista o intereses del resto de miembros de su equipo. No se expresa de forma clara y estructurada. No adapta el lenguaje al nivel de los interlocutores (clientes, compañeros, superiores, etc.) No es capaz de transmitir la información necesaria para que sus compañeros puedan entender y realizar su trabajo de forma eficiente.	Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones. Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros. Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor. Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible). Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.	Se comunica con claridad, seguridad y precisión. Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente. Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos. Demuestra capacidad de convicción, asertividad y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados) Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con el público.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

<p>AUTOCONTROL</p>	<p>Capacidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión (tiempo, desacuerdo, etc.) sin que afecten a su nivel de rendimiento las situaciones de mayor exigencia.</p>	<p>No contiene sus emociones. No mantiene la calma en situaciones críticas. No busca la mejor solución a las peticiones del cliente cuando dispone del tiempo justo. No analiza la situación antes de actuar. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión.</p>	<p>Utiliza técnicas para controlar sus emociones o el estrés. Reformula los problemas y encuentra una solución positiva al problema/queja en situaciones críticas. Es capaz de desempeñar sus funciones con normalidad con independencia de sus emociones o sentimientos (frustración, enfado, tensión, euforia, etc.).</p>	<p>Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés. Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.</p>
<p>INICIATIVA</p>	<p>Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto es una predisposición a actuar proactivamente, lo que incluye actuar anticipándose a las situaciones.</p>	<p>Espera que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo. Requiere de supervisión constante. No se responsabiliza de sus propias acciones. Ve los problemas pero no hace nada para resolverlos. Siempre piensa que los problemas son por culpa de los otros. Desaprovecha oportunidades para mejorar en su trabajo.</p>	<p>Se intenta preparar antes de que las cosas ocurran. Utiliza el tiempo de forma proactiva. Encuentra los resultados necesarios para solucionar los problemas. Toma iniciativas en relación a las necesidades de su puesto de trabajo.</p>	<p>Creación de un entorno en el que la pro actividad es valorada. Actúa para generar y aprovechar las nuevas oportunidades que surgen. Busca diferentes formas de hacer las cosas si encuentra obstáculos. Desarrolla nuevos y originales enfoques de los problemas. Se anticipa en meses o semanas para solucionar posibles dificultades o identificar oportunidades</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Aptitud del empleado que trabaja en equipo y colabora con los demás, se muestra asertivo y no genera tensiones innecesarias en el grupo.</p>	<p>No muestra interés y predisposición para trabajar en equipo. No ayuda a sus compañeros/ supervisores cuando se lo piden. No mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros. No se muestra colaborador.</p>	<p>Mantiene al resto de miembros del equipo informados. Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros. Escucha las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.</p>	<p>Fomenta y promueve la participación y colaboración. Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo. Reconoce y defiende la identidad del grupo. Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo. Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).</p>

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

<p>LIDERAZGO</p>	<p>Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros y conseguir el compromiso del equipo.</p>	<p>No comparte información con el equipo. No informa al equipo de cómo encaja su trabajo dentro de la organización. Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas. No motiva ni da soporte a su equipo. La persona no es un punto de referencia para su equipo. No transmite al equipo objetivos a más largo plazo, se centra en las acciones del día a día, o en temas sin relevancia.</p>	<p>Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. Explica las razones que llevan a tomar una decisión. Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre contenido, tiempo, etc. de la reunión. Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones. Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de los subordinados. Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable. Acostumbra ser un buen modelo para el resto del equipo.</p>	<p>Transmite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo. Es percibido como una persona con carisma en la organización. Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a conseguir. Muestra compromiso con los objetivos y la misión de la organización. Inspira confianza y lealtad al equipo. La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo. Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo.</p>
<p>ADAPTABILIDAD</p>	<p>Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la organización y en el propio trabajo, así como entender y aceptar otros puntos de vista.</p>	<p>Es inflexible ante cambios en la forma de hacer un trabajo. No comprende puntos de vista que difieran de los suyos. Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la organización. Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas, se resiste incluso cuando la ocasión lo exige. Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.</p>	<p>Comprende los puntos de vista de otras personas. Responde rápidamente a los cambios organizativos. Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas. Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular. Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades del cambio.</p>	<p>Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación. Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo. Es positivo ante los cambios. Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque. Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor del cambio.</p>

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

<p>PENSAMIENTO CRITICO</p>	<p>Es la capacidad para analizar, entender o evaluar la manera en la que se organizan los conocimientos, las personas y las acciones que se pretenden interpretar dentro de la organización.</p>	<p>Se niega a identificar los defectos en su desempeño laboral con el fin de mantener una imagen alta Calificada. Le atribuye a la otra persona lo que siente y piensa con el fin de evitar pensamientos y sentimientos inaceptables. Establece que su área o función es mejor y está por encima de otras. Ordena y manda a subordinados de forma autoritaria e inadecuada por solo hecho de no identificar una necesidad insatisfecha en su propio puesto de trabajo. Exagerar un sentimiento positivista frente a una situación adversa u oportunidad sin poner la racionalidad primero.</p>	<p>Es consciente de las implicaciones a largo plazo de sus decisiones y acciones. Identifica cuáles son sus aportes, como departamento o área, a la organización. Considera el impacto de sus acciones respecto a otras áreas. Es capaz de identificar los riesgos y cambios futuros y de prepararse para afrontarlos.</p>	<p>Realiza una contribución activa al desarrollo del departamento. Su análisis de los problemas y la comprensión de las situaciones, le permite anticiparse y planificar acciones correctoras para dirigir sus objetivos a la estrategia. Realiza detallados análisis de las acciones a implementar. Encuentra apropiadas soluciones a problemas complejos. Comprende los objetivos y la función de su área en relación a los mismos.</p>
----------------------------	--	--	--	---

Estándares de Objetivos.

Tabla 4

Estándares de Objetivos

Nota: Elaboración Propia

OBJETIVOS				
	DEFINICIÓN	NIVELES		
		INADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO:	Capacidad de fidelidad y precisión en la ejecución del trabajo, con fines de lograr la excelencia y aportar valor al mismo.	No presenta intenciones de alcanzar la calidad y precisión en su trabajo. Como así tampoco por corregirlo y mejorarlo.	Se interesa por alcanzar la calidad y precisión en el trabajo que realiza.	Presenta y transmite preocupación continua por comprobar y controlar la corrección, calidad y precisión del trabajo realizado. Intentando alcanzar la excelencia del mismo.
CUMPLIMIENTO DE FECHAS PACTADAS:	Realización del deber u obligación que posee	No cumple con la entrega de tareas y	Cumple con los plazos de entrega	Se adelanta con la entrega de tareas y

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

	el empleado para cumplir, en previo acuerdo con la empresa, una fecha pactada alcanzando un objetivo deseable.	proyectos propuestos, en las fechas pactadas por la empresa.	pactados previamente, en común acuerdo no, con la empresa.	proyectos, a las fechas pactadas propuestas por la empresa.
PRODUCTIVIDAD	Relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.	No posee la capacidad o predisposición necesaria para afrontar problemas en su trabajo. No presenta interés en alcanzar objetivos sin errores que lo dificulten.	Cumple con los objetivos de producción propuestos por la empresa con los recursos y tiempos necesarios.	Refleja la capacidad de utilizar eficientemente los recursos asignados. Incrementa en el rendimiento laboral surgido en las variaciones del trabajo, el capital y la técnica. Cumple de sobremanera con los objetivos propuestos por la empresa.
ORGANIZA-CIÓN EN EL PUESTO	Debe mantener un orden en su puesto y lugar de trabajo, incluyendo herramientas y documentación necesaria para llevar a cabo sus tareas diarias.	No se preocupa por el cumplimiento de normas de seguridad e higiene. No se interesa por mantener el orden de su lugar de trabajo, ni de las herramientas que utiliza.	Busca trabajar en un ambiente adecuado. Cumple con las normas establecidas y mantiene bajo orden los elementos con los cual trabaja.	Respeta e intenta transmitir al resto, las normas de la empresa en cuanto a higiene y seguridad laboral. Mantiene por sobre todo el orden de los elementos que utiliza para el desarrollo de su trabajo y busca trabajar en un ambiente adecuado.
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Se refiere al cumplimiento de las normas de comportamiento estipuladas en el manual interno.	No se siente identificado con la cultura de la empresa por lo que no transmite ni promueve la filosofía de la misma.	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización e identificarse con la cultura de la misma.	Promueve la filosofía y los valores de la organización con el resto. Antepone las necesidades de la empresa a las propias. Acepta, se adecua e intenta transmitir la cultura organizacional.
PLANIFICA-CIÓN DEL TRABAJO	Proceso bien meditado, estudiado anticipadamente y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado con respecto a las tareas que desempeña en su puesto de trabajo.	No planifica previamente el desarrollo de su trabajo. Ni intenta evitar futuros inconvenientes al respecto.	Prevé un plan de acción adecuado para la realización adecuada de su trabajo, para poder evitar así futuros inconvenientes.	Anticipa la forma correcta de ejecutar una tarea o alcanzar una meta específica. Promueve asignar a cada tarea los recursos cognitivos necesarios. Fomenta y estimula para la creación, en todos los procesos, de un plan de acción adecuado a cada tarea y organización.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</p>	<p>Asimilación de nueva información y eficaz aplicación de la misma. Incorpora nuevos esquemas o modelos cognitivos y repetitivos de conductas habituales, adoptando nuevas forma de interpretar la realidad o de ver las cosas.</p>	<p>No se adapta a nuevos conocimientos sugeridos o necesarios. No posee capacidad de asimilación de nueva información para el desarrollo del trabajo.</p>	<p>Avanza y desarrolla nuevos conocimientos Conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.</p>	<p>Posee buena memoria y rápida capacidad para archivar información, aprender y desarrollar nuevos conocimientos. Posee altos niveles de concentración y atención con respecto a sus tareas. Propone ideas y sugerencias innovadoras para mejorar la realización del trabajo en su área o departamento.</p>
<p>CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES</p>	<p>Normalización del desarrollo de un determinado trabajo o actividad de acuerdo a unas pautas e indicaciones estándares en función de factores tan importantes, como la seguridad, la calidad y la productividad.</p>	<p>No cumple con procedimientos ni instrucciones convenidas.</p>	<p>Se interesa en cumplir los procedimientos e instrucciones previamente estipulados por la empresa.</p>	<p>Promueve y asegura el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos por la organización y así promover la eficiencia.</p>
<p>GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNICO</p>	<p>Conocimiento adecuado y específico relacionado al proceso en el que trabaja el individuo. Esto incluye maquinarias, herramientas y productos que son comercializados por la empresa, y que son necesarios para el desarrollo del trabajo.</p>	<p>No se muestra interesado ni intenta aprender significados basados en las tareas que desempeña.</p>	<p>Conoce adecuadamente cada uno de las denominaciones que poseen las maquinas, herramientas y productos con los que trabaja.</p>	<p>Se encuentra en búsqueda activa de nuevos significados técnicos, para la incorporación a su propio glosario. Se interesa por aprender más de lo que sabe en cuanto a su trabajo Intenta transmitir dicha filosofía de aprendizaje.</p>

Estándares de Actitudes.

Tabla 5

Estándares de Actitudes

Nota: Elaboración Propia

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

ACTITUDES				
	DEFINICIÓN	NIVELES		
		INADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
PROFESIONALIS- MO	Conjunto de características relacionado a la pericia y destreza que tiene el trabajador en la aplicación de su labor, como así incluye la eficacia y responsabilidad al desempeñarse.	No presenta seriedad ni responsabilidad al realizar su labor Presenta poco conocimiento e interés en el desarrollo eficaz de sus tareas	Se muestra responsable y realiza adecuadamente su labor. Tiene el conocimiento adecuado y destreza para realizar sus tareas.	Demuestra una responsabilidad y seriedad a la hora de realizar su labor Posee la pericia de un experto la cual le permite realizar eficazmente sus tareas.
MEJORA CONTINUA	Predisposición y capacidad de superación de objetivos, forma de trabajo en el puesto, impactando en la calidad del desempeño de la tarea.	No presenta interés en el progreso y mejora de la forma de realizar su labor Se limita o lo necesario para realizar la tarea.	Presenta un progreso y mejoramiento lento pero progresivo Sobrepasando los objetivos establecidos.	Muestra resultados positivos sobrepasando las expectativas laborales y mejoramiento progresivo en la realización de la tarea. Busca la forma de innovar y capacitarse para mejorar la realización y resultados de su trabajo
RESPONSABI- LIDAD	Capacidad de responder a las necesidades y obligaciones necesarias para la realización del trabajo.	Dificultad para lograr compromiso y cambio de conducta con respecto a la realización de las obligaciones Desinterés en el cuidado del área de trabajo.	Responde y realiza correctamente las obligaciones pactadas como así la responsabilidad y cuidado del lugar de trabajo conforme a las reglas establecidas.	Compromiso y dedicación para realizar las obligaciones pactadas agregando un valor de continuidad Siendo constante en la conducta y cuidado del área de trabajo.
COOPERACIÓN	Conjunto de acciones y esfuerzos que realiza en individuo para trabajar en forma conjunta con uno o varios compañeros para la realización de un objetivo en común como así en el desarrollo de la labor	No presenta interés en colaborar con los compañeros, en la realización de actividades conjuntas. No tiene predisposición para colaborar cuando se le solicita Ni realizar labor en equipo.	Se adapta y realiza labores en grupo Tiene predisposición a ayudar cuando es solicitado.	Disfruta y le gusta colaborar cuando es necesario como así está atento y predisposto siempre a ayudar Es elegido por sus compañeros para trabajar en equipo por su buena predisposición
PREDISPOCI- SIÓN	Voluntad e intención para la realización de una actividad	No presenta interés ni motivación o ganas para realizar lo que le es encomendado en su labor Presenta quejas o mal humor para realizar las tareas	Realiza lo acordado , tiene voluntad y actitud la hora de realizar la labor Siempre y cuando se lo soliciten	Muestra una constante actitud e intención de adelantarse a lo que debe realizar Muestra interés positivo a la realización de la labor

CUARTA ETAPA: Escoger las técnicas de evaluación de desempeño y establecer las planillas de evaluación.

Hemos seleccionado dos herramientas o técnicas de evaluación de desempeño que aplicadas conjuntamente consideramos que nos brindara una información más completa, debido a sus características, las cuales serán desarrolladas a continuación:

Escala de puntuación.

“Es el método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimientos del empleado de una escala que va de bajo a alto”. (William B. Werther, Jr. Keith Davis, 1996, p. 306).

Consiste en la asignación de un porcentaje o puntaje asignado para cada clasificación, tiene una ventaja de ser una herramienta de fácil diseño, como así aplicación, que quien lo implemente requiere poca capacitación y se puede aplicar de forma masiva. Como desventaja al ser subjetiva la interpretación del evaluador puede generar distorsiones involuntarias, como así se eliminan aspectos específicos de desempeño depuesto para que sea aplicable a diversos tipos de puestos, y una retroalimentación de solo esta herramienta aplicada no tiene gran impacto en la oportunidad de mejora del empleado ya que se habla de aspectos muy generales, la cual será combinada para disminuir la subjetividad de la información obtenida con:

Evaluación de 180 grado.

Este sistema nos permite tener una evaluación más completa exhaustiva y precisa sobre el evaluado.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Alles, Martha Alicia (2005) la define como “aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente-los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados” (p. 213).

Consideramos que es el sistema más adecuado y aplicable a una Pymes en desarrollo con la que estamos realizando el trabajo debido a que esta no cuenta con una cultura de evaluación de desempeño, por su fácil aplicación y la masividad de puestos a que puede ser aplicada, la hace adaptable a esta organización.

Participantes en el proceso de evaluación.

En un proceso de evaluación participan tanto evaluadores como evaluados. Los evaluados en el caso de este sistema de evaluación son los empleados de la sede principal de CorCons.

Cada empleado va a ser evaluado por su jefe o supervisor inmediato, por sus pares o compañeros, por el mismo (autoevaluación) y por los clientes afines a la organización.

De esta manera nos brinda una percepción e información más objetiva y global del desempeño del evaluado.

Ventajas y desventajas de quienes evalúan en este sistema de 180 grados.

- Ellos mismos (autoevaluación):

Ventajas.

El empleado se mostrará más comprometido si participa en el proceso de evaluación. Es importante que el empleado analice no sólo que tareas o funciones realizadas cuyo desempeño no haya sido el deseable, sino que también deba conocer sus puntos fuertes y plantearse en qué aspectos puede mejorar.

Desventajas.

Está sujeta a sesgos ya que uno mismo tiende a ser más indulgente e incluso, el empleado puede no ser consciente de si está realizado bien o mal determinadas actividades.

- Jefe (Superior inmediato):

Ventajas.

Es quien tiene un buen conocimiento del el puesto, y quién está más en contacto con el trabajador, por tanto el que puede evaluar su rendimiento.

Desventajas.

Puede ser percibido como una amenaza por el trabajador y generar actitudes defensivas. Puede que el superior no tenga capacidad o parámetros adecuados para emitir un juicio de valor sobre el desempeño.

- Compañeros (iguales):

Ventajas.

Son los que mejor conocen el trabajo del empleado, puesto que pasan la mayor parte del tiempo con el evaluado o cerca de éste.

Desventajas.

Pueden ser no fiables, tanto por exceso de indulgencia (amistad), como por excesiva de severidad (competencia, envidia, etc.)

- Clientes:

Ventajas.

Permite conocer los aspectos satisfactorios y los que no lo son para poder corregirlos (Conductas o actitudes mejorables, positivas o excelentes por parte del trabajador)

Desventajas.

No es adecuado para todos los puestos ya que en algunos no hay contacto directo con el cliente.

Planillas de Evaluación.

A continuación se presentan las planillas que serán utilizadas para el proceso de Evaluación de Desempeño.

Tabla 6

Planilla para el Supervisor

Nota: Elaboración Propia

		NIVEL DE ADECUACION			
A	COMPETENCIAS	Muy adecuado	Adecuado	Inadecuado	PORCENTAJE
	Grado de compromiso profesional	3	2	1	
	Comunicación con el resto	3	2	1	
	Autocontrol	3	2	1	
	Iniciativa laboral	3	2	1	
	Trabajo en equipo	3	2	1	
	Liderazgo	3	2	1	
	Adaptabilidad en el puesto de trabajo	3	2	1	
	Orientación al cliente	3	2	1	
	Pensamiento critico	3	2	1	
SUB TOTAL					
B	OBJETIVOS	Muy adecuado	Adecuado	Inadecuado	PORCENTAJE
	Exactitud y calidad en el trabajo	3	2	1	
	Cumplimiento de las fechas pactadas	3	2	1	
	Productividad	3	2	1	
	Organización en el puesto	3	2	1	
	Comportamiento organizacional	3	2	1	
	Planificación del trabajo	3	2	1	
	Capacidad de aprendizaje	3	2	1	
	Cumplimiento de los procedimientos existentes	3	2	1	
	Grado de conocimiento técnico	3	2	1	
SUB TOTAL					
C	ACTITUDES	Muy adecuado	Adecuado	Inadecuado	PORCENTAJE
	Profesionalismo	3	2	1	
	Mejora continua	3	2	1	
	Responsabilidad	3	2	1	
	Cooperación	3	2	1	
	Predisposición	3	2	1	
SUB TOTAL					
PROMEDIO TOTAL					

Para la obtención de un promedio general/total, se definen los siguientes porcentajes, teniendo en cuenta que un 100% (3) es la manifestación por parte del evaluador, de la

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

observación del excelente cumplimiento de parámetros, calificado como “muy adecuado” y un 0% (1) el inadecuado cumplimiento de los parámetros establecidos.

- Muy adecuado: 100%
- Adecuado: 50%
- Inadecuado: 0%

Una vez obtenido los porcentajes individuales por cada concepto, se obtendrá un promedio indicando un “sub total” por cada categoría, para luego determinar el promedio general o total.

Tabla 7

Planilla para Pares

Nota: Elaboración Propia

A	INTEGRACION	NIVEL DE EXCELENCIA					PORCENTAJE
		Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	
	Se familiariza con el conocimiento y experiencia de sus compañeros	5	4	3	2	1	
	Integración con el resto	5	4	3	2	1	
	SUB TOTAL						
B	ORGANIZACIÓN	Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	PORCE NTAJE
	Organización de tiempo y trabajo	5	4	3	2	1	
	Respeto por tiempos de trabajo en grupo	5	4	3	2	1	
	Toma de decisiones de forma consensuada en grupo	5	4	3	2	1	
	SUB TOTAL						
C	INTERACCION	Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	PORCE NTAJE
	Comunicación con compañeros	5	4	3	2	1	
	Relación con compañeros	5	4	3	2	1	
	Cooperación	5	4	3	2	1	
	Capacidad para escuchar las opiniones de los otros	5	4	3	2	1	
	Disposición para resolución de conflictos	5	4	3	2	1	
	Respeto por los compañeros	5	4	3	2	1	
	SUB TOTAL						
D	FUNCIONAMIENTO	Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	PORCE NTAJE
	Define mecanismos para coordinar y comunicarse con sus compañeros	5	4	3	2	1	
	Flexibilidad / adaptabilidad	5	4	3	2	1	
	Confianza y valoración de compañeros	5	4	3	2	1	
	Responsabilidad por tareas individuales	5	4	3	2	1	
	Compromiso con el trabajo	5	4	3	2	1	
	SUB TOTAL						
E	CALIDAD DE LOS RESULTADOS	Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	PORCE NTAJE
	Implicación en el grupo para conseguir un objetivo	5	4	3	2	1	
	Cumple con os objetivos establecidos	5	4	3	2	1	
	Obtención de resultados de calidad	5	4	3	2	1	
	SUB TOTAL						
PROMEDIO TOTAL							

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Para la obtención de un promedio general/total, se definen los siguientes porcentajes, teniendo en cuenta que un 100% (5) es la manifestación de la excelencia en la experiencia/observaciones de un compañero de trabajo con respecto al evaluado, y un 0% (1) la mala experiencia/observación al respecto.

- 5: 100%
- 4: 75%
- 3: 50%
- 2: 25%
- 1: 0 %

Una vez obtenido los porcentajes individuales por cada concepto, se obtendrá un promedio indicando un “sub total” por cada categoría, para luego determinar el promedio general o total.

Tabla 8

Planilla para Autoevaluación

Nota: Elaboración Propia

		NIVEL DE ADECUACION			
A	DESEMPEÑO LABORAL	Muy adecuado	Adecuado	Inadecuado	PORCENTAJE
	Puntualidad en mi trabajo	3	2	1	
	Responsabilidad	3	2	1	
	Iniciativa laboral	3	2	1	
	Cumplimiento de las tareas que tengo asignadas	3	2	1	
	Grado de conocimiento técnico	3	2	1	
	Orden y claridad en mi trabajo	3	2	1	
	Organización en el puesto	3	2	1	
	Demostración de empatía con el resto	3	2	1	
	Cumplimiento y aplicación de normas establecidas	3	2	1	
SUB TOTAL					
B	FACTOR HUMANO/ACTITUDINAL	Muy adecuado	Adecuado	Inadecuado	PORCENTAJE
	Exactitud y calidad en mi trabajo	3	2	1	
	Mejora continua	3	2	1	
	Actitud con mi trabajo	3	2	1	
	Actitud con la empresa	3	2	1	
	Comportamiento organizacional	3	2	1	
	Cooperación con el resto de mis compañeros	3	2	1	
	Capacidad de aprendizaje	3	2	1	
	Predisposición	3	2	1	
SUB TOTAL					
C	HABILIDADES	Muy adecuado	Adecuado	Inadecuado	PORCENTAJE
	Flexibilidad/adaptabilidad	3	2	1	
	Habilidades comunicativas	3	2	1	
	Capacidad para resolver problemas	3	2	1	
	Creatividad	3	2	1	
	Relaciones interpersonales	3	2	1	
	Trabajo en equipo	3	2	1	
	Dedicación	3	2	1	
	Iniciativa	3	2	1	
	Deseos de aprender	3	2	1	
	Sentido de pertenencia	3	2	1	
	Potencial de crecimiento	3	2	1	
SUB TOTAL					
PROMEDIO TOTAL					

Para la obtención de un promedio general/total, se definen los siguientes porcentajes, teniendo en cuenta que un 100% (3) es la consideración personal, con respecto al excelente

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

cumplimiento de parámetros, calificado como “muy adecuado” y un 0% (1) la consideración personal del inadecuado cumplimiento de los parámetros establecidos.

- Muy adecuado: 100%
- Adecuado: 50%
- Inadecuado: 0%

Una vez obtenido los porcentajes individuales por cada concepto, se obtendrá un promedio indicando un “sub total” por cada categoría, para luego determinar el promedio general o total.

Tabla 9

Planilla para el Cliente

Nota: Elaboración Propia

ATENCION AL CLIENTE		NIVEL DE EXCELENCIA					PORCENTAJE
		Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	
P 1	Trato y amabilidad del personal	5	4	3	2	1	
P 2	Facilidad para contactar con la persona adecuada	5	4	3	2	1	
P 3	Eficacia y rapidez en la resolución de consultas	5	4	3	2	1	
P 4	Eficacia y rapidez en la resolución de problemas	5	4	3	2	1	
SUB TOTAL							
PEDIDO		Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	PORCE NTAJE
P 5	Facilidad para realizar pedidos	5	4	3	2	1	
P 6	Disponibilidad de productos	5	4	3	2	1	
P 7	Rapidez de entrega de los presupuestos solicitados	5	4	3	2	1	
P 8	Claridad de los presupuestos entregados	5	4	3	2	1	
SUB TOTAL							
PRODUCTO		Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	PORCE NTAJE
P 9	Variedad de productos ofrecidos por el vendedor	5	4	3	2	1	
P 10	Disponición de folleto de productos	5	4	3	2	1	
P 11	Disponición de producto alternativos	5	4	3	2	1	
P 12	Calidad de impresión en general	5	4	3	2	1	
P 13	Relación calidad/precio	5	4	3	2	1	
SUB TOTAL							
SERVICIO DE ENTREGA		Exce lente	Muy buen o	Bue no	Reg ular	Mal o	PORCE NTAJE
P 14	Plazos de entrega concretados	5	4	3	2	1	
P 15	Cumplimientos de los plazos de entrega	5	4	3	2	1	
P 16	Calidad de servicio de entrega en general	5	4	3	2	1	
P 17	Calidad de embalaje en general	5	4	3	2	1	
P 18	Claridad de las facturas	5	4	3	2	1	
SUB TOTAL							
PROMEDIO TOTAL							

Para la obtención de un promedio general/total, se definen los siguientes porcentajes, teniendo en cuenta que un 100% (5) es la manifestación de la excelencia en la expectativa/experiencia del cliente, y un 0% (1) la mala experiencia/expectativa del mismo.

- 5: 100%
- 4: 75%

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- 3: 50%
- 2: 25%
- 1: 0 %

Una vez obtenido los porcentajes individuales por cada concepto, se obtendrá un promedio indicando un “sub total” por cada categoría, para luego determinar el promedio general o total.

Luego de obtener todos los resultados de las planillas anteriores se procederá a llenar la siguiente, para la obtención de un resultado por empleado.

Tabla 10

Tabla de tabulación final

Nota: Elaboración Propia

EVALUACION DE DESEMPEÑO		Fecha : / /	
Empleado:			
Puesto:			
Lugar de trabajo:			
Nombre del Supervisor:			
PLANILLA	PARAMETRO	PORCENTAJE SUB TOTAL	PORCENTAJE TOTAL
Supervisor	Competencias		
	Objetivos		
	Actitudes		
Pares	Integración		
	Organización		
	Interacción		
	Funcionamiento		
	Calidad de los resultados		
Autoevaluación	Desempeño laboral		
	Factor humano/actitudinal		
	Habilidades		
RESULTADO FINAL			
Observaciones:			

Análisis de empleado por resultado obtenido.

- = 0% > 40% : Empleado a considerar
- < 41% > 75%: Empleado regular
- < 76% > 95% : Empleado optimo
- < 95% : Empleado altamente calificado

QUINTA ETAPA: describir el proceso de evaluación y determinar los periodos de evaluación y cronograma.

Qué se va a evaluar.

Se van a evaluar las competencias, las actitudes, y los objetivos, ya estandarizados y definidos anteriormente, aplicables a todos los puestos de trabajo que planteamos.

Cada uno de los evaluadores que participen en el proceso de evaluación aportará un punto de vista complementario que en conjunto contribuirá a lograr una visión más realista del rendimiento del evaluado, reduciendo los sesgos y los problemas de los métodos subjetivos.

Tabla 11

¿Qué se va a evaluar?

Nota: Elaboración Propia

Evaluable	¿Qué va a evaluar?	¿Qué nos permite?
Ellos mismos (autoevaluación)	El empleado se evalúa a sí mismo. El empleado evaluará su actitud, competencias, contribución al logro de los objetivos de su puesto de trabajo y sus posibilidades de promoción o necesidades de capacitación o mejora, justificando cada una de sus aportaciones.	El punto de vista del empleado, cómo se ve a sí mismo y cómo valora su trabajo. Esto es interesante ya que, quizá la causa de un desempeño insuficiente sea la convicción del empleado de que está haciendo bien su trabajo y con los argumentos suficientes y adecuados se le pueda demostrar que tiene que mejorar algunos aspectos, de la misma manera, si es el superior quien tiene

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

		una opinión infundadamente negativa de su subordinado.
Evaluable	¿Qué va a evaluar?	¿Qué nos permite?
Jefe (Superior inmediato)	Evaluarán a través de una plantilla las actitudes, competencias, la contribución al logro de los objetivos y las posibilidades o capacidades de promoción de los evaluados y necesidades de capacitación o mejora justificando cada una de sus aportaciones.	El punto de vista del supervisor, conocer su opinión acerca de los evaluados, su evolución y desempeño. Los supervisores pueden detectar debilidades que requieran de una capacitación y mejora en el desempeño o Fortalezas que les permite decidir sobre una promoción o plan de carrera.
Compañeros (iguales)	En el caso de las tareas o funciones, como estas suelen ser repetitivas y los empleados tienden a trabajar normalmente con los mismos compañeros, en lugar de responder a la plantilla cada vez que colaboran en una tarea se deberá responder una por cada uno de los empleados con los que haya trabajado de forma continua (diaria, semanal o mensualmente) y donde se recoja la evaluación documentada y justificada de los últimos 6 meses.	Que los compañeros evaluarán al empleado igual que los supervisores o los propios evaluados sólo contribuiría a restar agilidad al proceso y la información obtenida tampoco aportaría gran valor. Lo que nos interesa conocer desde el punto de vista de los empleados es la cooperación y colaboración del individuo en aquellas tareas/funciones/proyectos en las que han trabajado con el evaluado, lo que nos permitirá conocer si han existido problemas con alguno de los empleados en concreto y si éstos se han producido de forma reiterada. Y no sólo eso, sino que permite a los supervisores estar al tanto de cómo son las relaciones entre los evaluados y llegado el caso, si fuese necesario, programar una reunión con determinados empleados para solucionar algún conflicto puntual o tomar las medidas oportunas dependiendo de las circunstancias. Además esta información es útil a la hora de organizar los equipos de trabajo, para prever y evitar posibles conflictos entre los empleados.
Evaluable	¿Qué va a evaluar?	¿Qué nos permite?
Clientes	Los clientes de proyectos o tareas complejas. Deberán rellenar una encuesta de satisfacción indicando el empleado que ha realizado la tarea o que ha contribuido en el proyecto y su grado de satisfacción con el mismo, así como cualquier queja, sugerencia o felicitación que desee indicar.	Conocer qué opinan los clientes sobre la atención que les proporcionan los empleados que los atienden. Es fundamental no sólo por cuestiones de satisfacción del cliente, también es importante la retroalimentación que estas evaluaciones aportan al evaluado, permitiéndole conocer los errores que comete para poder evitarlos.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

A continuación se va a describir en qué consiste el proceso de evaluación que se ha diseñado y se presentará el cronograma del proceso, indicando en todo momento los participantes y plazos para cada una de las etapas.

El diseño que se presenta está preparado para que la evaluación se realice aproximadamente cada 8 meses. El motivo de esta decisión es el siguiente:

- Se ha considerado que un año es un plazo demasiado amplio como para poder evaluar con detalle las actitudes y competencias del evaluado, además si uno de los objetivos de la evaluación es la mejora continua de los empleados, es conveniente evaluar a los empleados en periodos inferiores a un año para que puedan conocer con anterioridad aquellos aspectos que tengan que corregir o mejorar y los puedan modificar cuanto antes.
- Se ha considerado que un período inferior a seis o siete meses para recopilar los datos necesarios para la evaluación es demasiado corto ya que no permite obtener suficiente información para evaluar al empleado y tampoco permitiría observar una evolución o mejora en el empleado.
- No hay que olvidar que se trata de una empresa que no dispone de un departamento que se dedique en exclusiva a administrar los recursos humanos, por lo que el responsable de cada departamento no solo tendrá que cumplimentar las planillas de evaluación de los empleados, también tendrá que evaluar las planillas cumplimentadas por sus compañeros y los clientes con los que haya tratado, y analizarlas, lo que requiere tiempo. Hay que tener en cuenta que además de esto, tendrá que continuar con sus funciones y tareas habituales.

Por lo que, en definitiva, se ha elegido este periodo por considerar que es lo suficientemente amplio para poder recopilar los datos necesarios para la evaluación sin perjudicar el curso o buen funcionamiento de la empresa y permitiendo a su vez la mejora continua del empleado.

El proceso de implementación del sistema de evaluación consta de 4 etapas: **formación, recopilación de los datos e información necesaria para la evaluación, evaluación del desempeño y retroalimentación.** Aclaremos que en periodos de evaluación posteriores no será necesario realizar una fase de formación si no se modifica el sistema y las condiciones de evaluación se mantienen:

1. **Formación:** en esta fase se formará tanto a evaluados como a evaluadores, no sólo en el funcionamiento del sistema de evaluación, también se les explicará cuáles serán los criterios de evaluación: actitudes y competencias evaluadas, indicadores para el logro de objetivos, posibilidades de promoción y capacitación.
2. **Recopilación de datos e información para la evaluación:** la recopilación de datos consistirá en ir documentando cada uno de los aspectos que se consideren relevantes para la evaluación, con el fin de que los resultados obtenidos por el evaluado sean objetivos y se adapten lo máximo posible a la realidad, es decir, que proporcionen una imagen fiel del desempeño del empleado. Tomará nota tanto evaluador como evaluado de las conductas o comportamientos que reflejen las actitudes o competencias indicadas en la planilla de evaluación.
3. **Evaluación del desempeño.** En esta fase se analizarán los datos recopilados y se rellenarán las planillas de evaluación de la siguiente manera:

El supervisor o responsable del empleado cumplimentará dentro del plazo indicado la planilla de evaluación, para ello tendrá que tener en cuenta también las planilla cumplimentadas por compañeros y por clientes.

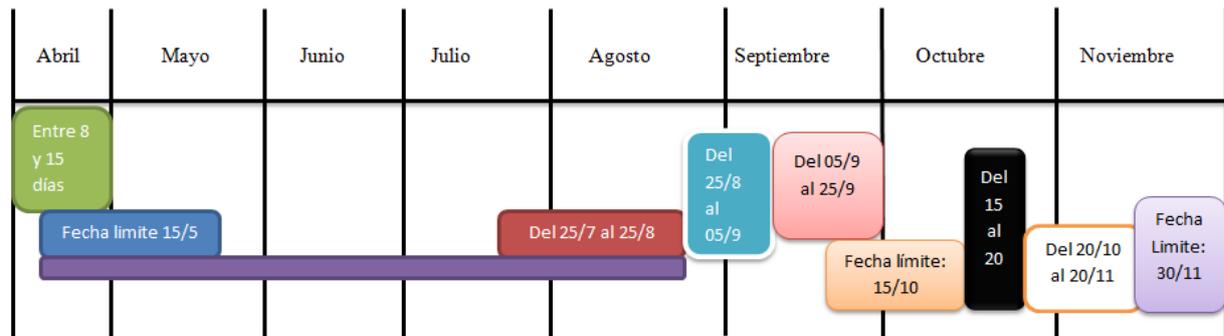
Una vez cumplimentada, será entregada al evaluado, quién revisará las puntuaciones obtenidas y tendrá la oportunidad de autoevaluarse, indicando y justificando los puntos con los que no esté conforme (dispondrá de un mínimo de 15 días para la revisión).

El evaluador recibirá la autoevaluación del empleado sobre la evaluación que éste cumplimentó, en definitiva, se presentará un único documento a modo de evaluación revisada, (dispondrá de cinco días para revisar las anotaciones del empleado).

4. **Retroalimentación.** Una vez revisadas las anotaciones, supervisor y evaluado se reunirán para poner en común los resultados de la evaluación (entrevista de evaluación). El resultado de la reunión deberá ser un plan de mejora donde se detallen los aspectos que debe mejorar el empleado y los compromisos que este está dispuesto a pactar y que serán revisados en la próxima evaluación, también deberá indicarse la forma en que se pretenden alcanzar los compromisos pactados y también revisar posibilidades de promoción.(dispondrán de un mínimo de 10 días desde la celebración de la reunión para el establecimiento del plan de mejora).

Cronograma del sistema de evaluación.

CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE EVALUACION



- Formación y entrenamiento a evaluados y evaluadores.
- Entrega de las planillas de evaluación como referencia, para que puedan documentar los datos necesarios para la evaluación.
- Recolección de datos e información para la evaluación de desempeño.
- Recogida de documentos con información plasmada de compañeros, clientes y supervisores.
- Análisis de la información recopilada.
- Evaluación de desempeño: Entrega de planillas de evaluación a supervisores, compañeros y clientes para que evalúen.
- Revisión de las evaluaciones por los evaluados. Realizar autoevaluación.
- Análisis de la información recopilada para la retroalimentación.
- Realizar entrevista de evaluación.
- Redacción de compromisos para la próxima evaluación, planes de mejora, capacitaciones y promociones.

Figura 10: Cronograma del Sistema de Evaluación. “Elaboración Propia”.

CONCLUSION

A lo largo del proceso de intervención realizado en la empresa CorCons, y mediante el desarrollo del presente trabajo final de grado, Hemos trabajado para brindar una herramienta en base a una decisión fundada en la necesidad de la empresa en mejorar y fortalecer ciertos aspectos en la organización, a través del diagnóstico organizacional y las distintas reuniones organizadas con el ápice directivo, trabajando con una metodología determinada y sustentándonos con teoría probada y utilizada en el campo de la materia que nos compete.

Se llevó a cabo el diseño de un “*Sistema de Gestión de Evaluación de Desempeño*” debido a la importancia de evaluar el desempeño de los trabajadores, ya que es un componente fundamental para la empresa, que ayuda a implementar estrategias, afinar la eficacia y mejorar el desarrollo integral de la persona, alcanzando sus propios objetivos, y a su vez colaborar al logro de las metas organizacionales.

Mediante el análisis y creación de las descripciones y especificaciones de puestos, logramos obtener la información suficiente y necesaria de los puestos, objetos de evaluación, para poder diseñar un sistema de evaluación acorde a los mismos y que proyectara a través de sus resultados la imagen fiel del desempeño de los empleados.

El resultado global de este trabajo, ha sido un diseño completo, detallado y documentado de un sistema de gestión de evaluación del desempeño adaptado a las exigencias de los puestos analizados que incluye desde las planillas necesarias para la evaluación, hasta la asignación mediante una escala de puntos, de estándares de desempeño que busca la empresa que sean alcanzados por los empleados, pasando por la definición de cada una de las

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

competencias y actitudes a evaluar, así como las indicaciones prácticas, personal involucrado y cronograma de los tiempos estipulados para llevarse a cabo.

El resultado de este trabajo, presentara diversos beneficios, tanto para la empresa como para los empleados, los cuales consideramos que son:

- Incrementar la productividad.
- Contribuir al desarrollo profesional del empleado.
- Fomentar y desarrollar la comunicación.
- Ayudar a la prevención y detección de problemas en el desarrollo del trabajo.
- Generar criterios para la toma de decisiones.
- Favorece a detectar y fidelizar el talento.
- Contribuye a la motivación de los empleados.
- Fomenta la responsabilidad conjunta.
- Establece planes de formación coherentes a las necesidades detectadas.

Mediante su futura aplicación, se espera que el sistema desarrollado, colabore al crecimiento del desarrollo del capital humano, como así la empresa cuente con información precisa y objetiva para la toma de decisiones, logrando un mejoramiento del desempeño de la organización y de sus empleados.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

ANEXOS

ANEXO

ANEXO I: Modelos de formularios para diferentes puestos de la organización.

Modelo de formularios utilizados para puestos administrativos/operativos

1. ¿Considera que posee el conocimiento necesario de las tareas y funciones que realiza?

SI

NO

2. ¿De qué manera le informan algún tipo de cambio respecto de sus tareas, funciones y obligaciones?

VERBALMENTE

POR ESCRITO

3. Las tareas y responsabilidades en cuanto al puesto que desempeña, ¿se encuentran registradas formalmente?

SI

NO

4. ¿Considera que se encuentran correctamente designadas y distribuidas las tareas y responsabilidades de cada puesto?

SI

NO

MEDIANAMENTE

5. ¿Cree que su trabajo es revisado por sus superiores?

SI

NO

A VECES

6. ¿Cree que estos están al tanto de su nivel de rendimiento en el trabajo?

SI

NO

NO SABE

7. ¿Su rendimiento es evaluado mediante un sistema?

SI

NO

8. Sus objetivos a cumplir ¿son razonables y alcanzables?

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

SI

NO

A VECES

9. ¿Alguien le comunica acerca de su desempeño en el trabajo?

SI

NO

A VECES

10. ¿Cada cuánto se le hace este comunicado?

11. ¿Le gustaría que le informaran con mayor frecuencia en cuanto a su desempeño?

SI

NO

12. ¿Piensa que su desempeño mejoraría si alguien le brindara apoyo y consejos?

SI

NO

NO SABE

13. ¿Tiene la posibilidad de plantear ideas, inquietudes y sugerencias con respecto a su trabajo?

SI

NO

14. ¿Conoce los objetivos que la empresa espera respecto de su puesto de trabajo?

SI

NO

15. ¿Cree que los ascensos, promociones, aumentos salariales y otros reconocimientos son equitativos?

SI

NO

Modelo de formularios utilizados para puestos supervisión y gerencia

13. Cada vez que ingresa un nuevo empleado, ¿de qué manera se le da a conocer las tareas y funciones que desempeñara en el puesto?

VERBALMENTE POR ESCRITO AMBAS

14. ¿De qué manera le informa los cambios respecto de las tareas, funciones y obligaciones?

VERBALMENTE POR ESCRITO AMBAS

15. Las tareas, funciones y responsabilidades de los puestos están registradas formalmente?

SI NO

16. ¿Cree que se encuentran correctamente designadas y distribuidas las tareas y responsabilidades de cada puesto?

SI NO

17. ¿Revisa y controla periódicamente el trabajo que realizan sus dependientes?

SI NO A VECES

18. ¿Se encuentra al tanto del nivel de rendimiento de los empleados?

SI NO A VECES

19. ¿Considera que la metodología utilizada para interiorizarse en el rendimiento de la gente es la más adecuada?

SI NO A VECES

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

20. ¿Informa a su personal acerca de su desempeño en el Trabajo?

SI

NO

A VECES

21. ¿Con que frecuencia lo hace?

22. ¿Brinda a su personal el apoyo y consejos necesarios para un mejor desempeño del mismo?

SI

NO

A VECES

23. ¿Existe una ocasión para escuchar inquietudes, ideas y sugerencias de los trabajadores?

SI

NO

A VECES

24. ¿Cree que los ascensos, promociones, aumentos salariales y otros reconocimientos son equitativos?

SI

NO



ANEXO II: Modelos de entrevistas para diferentes puestos de la organización.

Modelo de entrevista para puestos administrativos/operativos

			Fecha: __/__/____
Nombre del puesto: _____	Área: _____	Lugar de trabajo: _____	Nombre del Supervisor: _____
Edad: _____	Sexo: (marque con una x)	F	M

Por favor, responda las siguientes preguntas de forma breve y clara.

1. Realice un listado de las actividades más relevantes que realiza:

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿En qué parte o lugar de la organización realiza dichas actividades?

.....

.....

.....



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

.....
.....

3. ¿Con qué área/s se relaciona directamente para realizar su trabajo?

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

4. ¿Utiliza alguna vestimenta especial para realizar su trabajo? ¿Cuál?

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

5. Indique la cantidad de horas de trabajo semanales: (*marque con una X*)

- -20 hs
- 21 a 30 hs
- 31 a 40 hs
- + de 41 hs

6. Esfuerzo físico necesario para realizar su tarea (*marque con una x*)

Bajo Medio Alto

7. Nivel de estudio requerido para el puesto que desempeña: (*marque al lado con una x*)

Secundario completo Terciario Universitario



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

8. En caso de terciario o universitario, por favor indique el nombre del título:

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

9. En su opinión, ¿considera necesario poseer alguna capacidad o habilidad para desarrollar su labor?

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

10. ¿Recibió por parte de la empresa algún tipo de capacitación para el puesto que desempeña?

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

11. ¿Recuerda los temas en que se lo capacito?

.....
.....



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

.....

.....

.....

12. ¿Quién fue el encargado de brindar dicha capacitación?

.....

.....

.....

.....

.....

13. ¿Cuáles son sus responsabilidades y objetivos a cumplir?

.....

.....

.....

.....

.....

14. ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

.....

.....

.....

.....

.....

15. ¿Cómo se le comunican los objetivos que debe alcanzar?



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

.....

.....

.....

.....

.....

16. ¿Posee algún conocimiento de la manera en que evalúan el alcance de sus objetivos?

.....

.....

.....

.....

.....

17. ¿Tiene alguna recompensa por alcanzar o sobrepasar los objetivos?

.....

.....

.....

.....

.....

18. ¿A quién reporta inmediatamente algún tipo de inconveniente o inquietud que pueda surgir en su trabajo?

.....

.....

.....



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

.....
.....
19. ¿A quién reporta los resultados de las actividades que realiza?

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

20. ¿Qué problemas frecuentemente dificultan su labor?

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

21. Por último, ¿posee alguna observación que considere que ayudaría a mejorar su puesto de trabajo? Todo comentario será agradecido.

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



Modelo de entrevista para puestos de supervisión/gerencia

			Fecha: __/__/____
Nombre del puesto: _____	Área: _____	Lugar de trabajo: _____	Nombre del Supervisor: _____
Edad: _____	Sexo: (marque con una x)	F	M

Por favor, responda las siguientes preguntas de forma breve y clara.

1. ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización? (describa brevemente la labor que realiza):

.....

.....

.....

.....

.....

2. Nivel de estudio requerido para el puesto que desempeña: *(marque al lado con una x)*

Secundario completo Terciario Universitario

3. En caso de terciario o universitario, por favor indique el nombre del título:



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

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

4. A su criterio, ¿Cómo impactan los resultados de su área en la organización?

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

5. ¿Cuáles son los conocimientos requeridos por la empresa para desempeñar su labor?

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

6. ¿Qué conocimientos y capacidades considera necesarios para realizar adecuadamente su labor?

.....
.....



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

.....

.....

.....

7. En base a las tareas que desempeña, ¿Existen objetivos establecidos por la empresa que debe alcanzar? ¿Cuáles?

.....

.....

.....

.....

.....

8. ¿Cómo se establecen los objetivos de su área?

.....

.....

.....

.....

.....

9. ¿Podría mencionar las acciones o actividades específicas que lleva a cabo para alcanzar los objetivos establecidos?

.....

.....

.....



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

.....
.....

10. ¿Es necesaria la comunicación con otra/s área/s de la empresa para realizar su labor?

¿Cual/es?

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

11. ¿Tiene identificado algún inconveniente común en su área para realizar su labor?

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

12. ¿Posee personal a cargo? ¿Cuántos? ¿A qué área corresponden?

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



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

13. En caso de que en la pregunta anterior haya respondido afirmativamente ¿Cómo se comunica con su personal a cargo?

.....

.....

.....

.....

.....

14. ¿De qué manera se comunica el personal que tiene a cargo con usted?

.....

.....

.....

.....

.....

15. ¿Qué sistema o herramienta utiliza para dejar sentado el rendimiento de los trabajadores que tiene a cargo?

.....

.....

.....

.....

.....



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

16. ¿Utiliza algún tipo de método o herramienta para motivar a sus empleados para que estos alcancen sus objetivos?

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO III: Descripciones de los puestos.

Descripciones de los puestos

DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: GERENTE COMERCIAL

Dpto. o sección: Ventas

Es supervisado por: Director

Supervisa a: Supervisor de ventas – Vendedores

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

A partir de los objetivos corporativos, diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo para el efecto la política comercial nacional y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes, y, teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Definir y dirigir la estrategia comercial.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Analizar e investigar mercados. Búsqueda permanente de nuevas ideas.
 - Proponer los proyectos de desarrollo.
 - Generar estrategia y plan de marketing para los productos y servicios.
 - Definir estrategia de posicionamiento.
 - Definir estrategia comunicacional.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Preparar planes, pronósticos y presupuestos de ventas.
 - Planificar acciones.
 - Proponer, desarrollar y aplicar metas y objetivos.
 - Determinar el tamaño y estructura de la fuerza de ventas.
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadora, Sistemas informáticos, Oficina, Sala de reunión, Etc.

Riesgos:

Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación, dirección y control que desarrolla.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Vendedores	Coordinación de Ventas y Supervisión.
Directorio	Consultas Laborales.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Analistas de Marketing	Planes y coordinación de Marketing.
Proveedores	Revisión de Productos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 30 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			x
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	No requiere

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Medio	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Indispensable conocimientos en investigación de mercados y elaboraciones de planes de precios y de mercadeo. Debe conocer métodos de preciar productos y métodos de proyección de ventas.

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable Maestría en Mercado, con experiencia en venta industrial de materiales de construcción.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Dpto. o sección: Administración

Es supervisado: Gerente general

Supervisa a: Cajera y Encargado de cuentas corrientes

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Encargado de la planificación del procedimiento para administrar eficaz y eficientemente los recursos de la organización, como así el control y manejo de presupuesto de la organización, respondiendo a la gerencia general de la misma y sus políticas.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Formula y propone a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
 - Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
 - Elaboración y control de presupuestos.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
 - Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales bajo la modalidad de horas-hombre y suma Global.
 - Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.
 - Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.
Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.
 - Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
 - Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
 - Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.
 - Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 a 18:00 hs Fijo: ● Rotativo: ○

Jornada: Continuada ● Discontinua ○

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadoras, impresoras, sistemas de la empresa para cargar datos y llevar presupuestos, salas de reunión, etc.

Riesgos:

Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación, dirección y control que desarrolla.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Gerencia General	Diagrama planes a seguir e informa resultados.
Contables	Comunica actividades programadas, dirige y controla.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Armado, control y entrega de mercadería.
Proveedores	Recibir y estibar productos.
Bancos	Apertura de cuentas corrientes, solicitud de chequeras, depósito de sueldos, solicitud de créditos, leasing.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 35 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			x
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Aanzado	Manejo de sistemas contables

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Básico	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Debe poseer competencias tales como: amplio conocimiento en negociación, manejo de RRHH y Finanzas, pensamiento analítico y conceptual, desarrollar equipos, orientar y desarrollar personas, confianza en sí mismo, integración social, adecuada presentación personal, pensamiento estratégico, liderazgo, integridad, iniciativa, autonomía, estabilidad emocional (autocontrol), orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), organizar, programar y planificar a corto, mediano y largo plazo.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: GERENTE DE LOGISTICA

Dpto. o sección: Logística

Es supervisado por: Gerencia General

Supervisa a: Operario de depósito, chofer de reparto

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma correcta

FUNCIONES PRINCIPALES

- Formular el plan anual de contrataciones de la empresa.
 - Coordinar las diferentes áreas de la empresa (entradas, reposiciones, preparaciones de pedidos y transporte de los mismos).
 - Optimizar la política de provisiones de inventarios y distribución de la empresa.
 - Organizar y planificar la preparación y distribución de los pedidos.
 - Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
 - Crear estrategias de reducción de costos a partir del análisis de la cadena de valor.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Impulsar y desarrollar la labor comercial de los clientes.
 - Liderar equipos de trabajo de alto rendimiento.
 - Elaborar los reportes de entregas y despachos de forma semanal.
 - Elaborar los reportes de resultados mensuales de despacho, entrega y rendimiento.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Es responsable de tomar decisiones referidas a la planificación, dirección y el control de diversas actividades dentro de la organización.
 - Es responsable del personal operativo de la empresa.
 - Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.
 - Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.
 - Es responsable de información confidencial diversa.
 - Es responsable por todo el personal a su cargo.
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería.

Riesgos:

Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación, dirección y control que desarrolla.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Gerencia General	Diagrama planes a seguir, informa resultados.
Áreas Operativas	Comunica actividades programadas, dirige y controla.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Armado, control y entrega de mercadería.
Proveedores	Recibir y estibar productos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 35 años **Edad máxima:** 55 años **Sexo:** Masculino

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			x
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	No requiere

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel Medio	Nivel Medio	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Conocimiento y experiencia en el área de logística, así como en la preparación de pedidos, que cuente con conocimientos en Office e Internet. Debe de ser una persona que tenga buena planificación y organización de manera sistémica y metódica, buen manejo del trabajo en equipo, una persona investigativa, que tenga tolerancia, flexibilidad y liderazgo.

HABILIDADES DESEABLES:

Conocimientos de exportaciones e importaciones.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: JEFE DE COMPRAS

Dpto. o sección: Compras

Es supervisado por: Director

Supervisa a: Auxiliar de compras

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Manejar las inversiones para las adquisiciones de productos para alcanzar las mejores negociaciones de precio dentro del marco de calidad establecido por la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Verifica las requisiciones que llegan al departamento.
 - Confecciona las órdenes de compras.
 - Verifica las solicitudes de precio.
 - Supervisa y asigna tareas del personal bajo su responsabilidad.
 - Aprueba las órdenes de compras.
 - Debe realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la Unidad.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Información confidencial.
 - Registros, cuentas y correspondencia.
 - Manejo de dinero.
 - Cuidado y manejo de equipo de oficina.
 - Contacto con el público.
 - Valores.
 - Supervisión.
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería.

Riesgos:

Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación, dirección y control que desarrolla.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Encargado de deposito	Verificación de Stock
Gerente comercial	Verificación de Ventas
Directivos	Consultas Laborales

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Proveedores	Pedido de Productos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 35 años **Edad máxima:** 55 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			x
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Sistema de Compras

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel Medio	Nivel Medio	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Indispensable conocimiento en negociaciones de materia prima y activos. Debe ser ordenado, organizado, con gran red de contactos. Debe manejar óptimamente las herramientas tecnológicas. Debe de conocer de esquemas de pedidos y proyecciones de compras.

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable Maestría en Proveeduría con actitud de investigación para obtener mejores resultados.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Dpto. o sección: Recursos Humanos

Es supervisado por: Director

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Dirigir el departamento de Recursos Humanos de la empresa. Crear políticas para mejorar los aspectos del personal; enfocando la eficacia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Reclutamiento y selección de personal.
 - Proceso de inducción a la organización.
 - Programas de capacitación para empleados.
 - Supervisar que todos los empleados estén debidamente uniformados dependiendo en el área que se desempeñan.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

- Elaborar las diferentes políticas de personal para que el personal humano de la organización sea el adecuado.
- Diseñar las políticas que deben seguirse para el reclutamiento, selección, formación, desarrollo del personal.
- Supervisar la administración de personal dentro de la empresa.
- Coordinar actividades dentro de la empresa para motivar las relaciones laborales.
- Encargado de que los empleados tengan la seguridad apropiada para cumplir con sus obligaciones y funciones.
- Motivación del personal.
- Control de ausentismo.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
- Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO



Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, oficina, agendas, archivos, legajos.

Riesgos:

Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo.

Esfuerzo físico y/o mental:

Físico bajo la mayor parte del tiempo el trabajo se realiza dentro de la empresa.

Mental: Fatiga mental.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Con quién	Para qué
Empelados	Detección de necesidades, consultas de dudas y supervisión.
Directores	Informes y realización de planeación estratégica del recurso humano.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Consultores externos	Planificación de capacitaciones, carrera profesional, observaciones externas para mejoras y cambios favorables en la organización.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 25 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			x

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Incompleto			
------------	--	--	--

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Sistema de Compras

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel Medio	No requiere	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses 1 año No menos de 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Conocimientos en técnicas de supervisión. Conocimientos de las normativas laborales vigentes y sus reglamentos.

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable que maneje varios programas de Recursos Humanos. Poseer conocimientos de Psicología Laboral.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: ENCARGADOS DE CUENTAS CORRIENTES

Dpto. o sección: Administración

Es supervisado por: Gerente de administración

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Responsable de aplicar y coordinar el desarrollo de estrategias de cobranzas y ejecutar acciones orientadas a incrementar la recuperación de ingresos otorgados a través de pagarés, etc. desarrollando gestión de cobranza eficaz y eficiente, llevando un control a través de un sistema informático único y en red que permite contar con una gestión transparente.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Será responsable de analizar las cuentas relacionadas con gastos de clientes.
 - Deberá contabilizar los movimientos de las cuentas corrientes de clientes, realizar ajustes contables y solicitar respaldos de los gastos.
 - Responsable de la cobranza a clientes vía telefónica y/o mail.
 - Conciliación de cuentas corrientes de gastos de clientes.
 - Realizar cierre mensual de las cuentas corrientes de gastos en el sistema.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Emitir cartas de cobranzas a clientes o de rendición de gastos.
- Emitir informes semanales a la gerencia respecto la gestión de cobranzas y de gastos.
- Efectuar gestiones de facturación y cobranza, llegar a acuerdos con los mismos con el fin de generar los pagos correspondientes.
- Realizar análisis de Cuentas Corrientes.
- Entregar reportes sobre el estado de cobranza de los clientes.
- Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de cobranza en relación a las cuentas por cobrar.
- Elaborar y proporcionar información estadística que se requiera para la toma de decisiones a nivel directivo.
- Recoger, procesar y consolidar la información que se genera en los distintos

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Análisis y seguimiento de cuentas corrientes de clientes.
- Normalizaciones de cuentas corrientes
- Armado de informes de cuentas corrientes y diagnóstico de situación.
- Gestión de cobranzas en tiempo y forma.
- Control de documentación interviniente en los diferentes procesos, Notas de crédito, recibos, planillas de rendiciones, etc.
- Búsqueda de información/documentación para la resolución de reclamos.
- Contacto con clientes y relación con el área comercial de la empresa.
- Supervisión y control del proceso de depósitos de clientes



- Supervisión y control al sector de facturación
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería.

Riesgos:

Estrés, debido a la responsabilidad en el recupero de deudas y control de cuentas corrientes.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación y control que desarrolla.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Gerente administrativo	Rendir y comunicar los registros de cuentas corrientes así como deudas acumuladas y recuperadas de los clientes.
Ventas	Autorización de cuentas corrientes para compras de clientes.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Control, seguimiento y respaldo sobre las cuentas corrientes.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 25 años

Edad máxima: 65 años

Sexo: Masculino

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			x
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Medio	Nivel Medio	Nivel Medio	No requiere

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel Básico	Nivel Básico	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Debe tener amplia experiencia en sistemas contables, elaboración de hojas de cálculos y en la elaboración de planes de recolección de activos circulantes. Debe ser una persona con un excelente sentido de organización y planificación.

Debe tener muy buenas relaciones interpersonales, capacidad de comunicación, persuasión y negociación.

HABILIDADES DESEABLES:

De preferencias con buenas relaciones comerciales que faciliten futuras negociaciones.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: ENCARGADO DE DEPOSITO

Dpto. o sección: Logística

Es supervisado por: Gerencia General

Supervisa a: Operarios de depósito

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Mantener el buen funcionamiento de la distribución, almacenaje y adquisición del material y productos que la empresa provee.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la revisión diaria de las facturas de despacho y de ingreso que hayan quedado pendientes del día anterior.
 - Coordinar con los ayudantes de depósito los despachos de pedidos diarios.
 - Digitar en los sistemas, las entradas y salidas de producto diariamente.
 - Realizar las distribuciones del producto a los clientes y encargarse que las devoluciones sean devueltas.
 - Revisar diariamente el inventario de producto para informar sobre las faltas o excesos de producto al departamento de Compras.
 - Supervisar que se realice la rotación de producto y mantener el inventario vigente.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Digitar en el sistema los cambios de producto o las devoluciones y pasar la información al departamento de Ventas, Compras y Administración.
 - Elaborar el esquema de orden y limpieza del Depósito contando con la participación de los demás compañeros de depósito.
 - Revisar diariamente la asistencia de su personal a cargo y emitir la información al Departamento de Planillas.
 - Emitir los reportes semanales y mensuales de los movimientos de producto al igual que realizar la cuenta física de inventario mensual.
 - Asistir a los compañeros de depósito en caso de sustitución de un empleado o por cargas grandes de trabajo.
 - Realizar entrenamientos del personal nuevo que entre.
 - Brindar información diaria acerca de los materiales y productos que existen en el depósito y los que entran en carácter de nuevos productos al área de ventas.
 - Atención al cliente ante retiro, devolución, queja o reclamos sobre materiales y productos.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Responsable de la seguridad y cuidado del personal a cargo.
 - Responsable de carga y descarga de materiales.
 - Responsable de todo el material del depósito.
 - Responsable de la correcta entrega de materiales a clientes.
-
-
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Buena

Iluminación: Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadoras, Multitas de carga, autos utilitarios, elevadores, Maquinas de soldar, Moladoras y teléfonos.

Riesgos:

Físicos, con respecto a la caída de materiales pesados en el manejo.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina, el esfuerzo mental ya que el puesto requiere concentración, rapidez mental, memoria, cotejo de información, planificación y control de las actividades. El esfuerzo físico es mínimo debido a los instrumentos que se utilizan para el traslado de los materiales.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Subordinados	Para la ejecución de las tareas del área.
Personal de ventas	Para saber los productos que se deben entregar a los clientes y para informar a ventas sobre características de nuevos productos.
Personal de Compras	Para mantener el stock de materiales.
Gerencia General	Para mantenerlos informados sobre la gestión en general del área.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Armado, control y entrega de mercadería.
Proveedores	Recibir y estibar productos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 30 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Masculino

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	No requiere

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Indispensable que conozca los sistemas de depósito y almacenamiento. Debe manejar las herramientas tecnológicas como los son las hojas de cálculo y las horas de trabajo. Debe destacar en su nivel de organización y orden. Debe ser una persona amigable a los números y con liderazgo para dirigir a su grupo de trabajo.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable que tenga conocimientos en Higiene y seguridad y logística de distribución.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE COMPRAS

Dpto. o sección: Compras

Es supervisado por: Gerente de Compras

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Servir de apoyo al Jefe de Compras, elaborar órdenes de compra y órdenes de pago y archivar los documentos relacionados al manejo de las compras.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Elaborar y tramitar órdenes de servicio y/o de compra, con los documentos soportes establecidos en los procedimientos.
- Recepcionar la documentación requerida para la causación contable, enviar Órdenes de Compra a la Coordinación de Almacén para recibir la mercadería.
- Gestionar cotizaciones telefónicas de las diferentes solicitudes por las dependencias y rendir informe al Jefe inmediato.
- Elaborar y tramitar las órdenes de servicio que estén debidamente autorizadas por la dirección.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Realizar seguimiento a la Coordinación de Almacén al cumplimiento de las órdenes de compra y servicio por parte de los proveedores.
 - Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.
 - Recibir mercadería, con las respectivas facturas, posteriormente enviarla a contabilidad con la orden de compra correspondiente.
 - Revisar la entrada contable de la mercadería y elaborar la salida correspondiente.
 - Elaborar conciliación de las cuentas de inventarios.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Responsable de tramitar las cotizaciones y pedidos a los diferentes proveedores.
 - Responsable de recepcionar y validar los documentos.
 - Responsable de recepcionar copia de los contratos con proveedores para remitir a contabilidad.
 - Responsable de enviar documentos soporte para generar orden de pago.
-
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadoras, impresora, teléfonos, planillas de stock, teléfono corporativo, etc.

Riesgos:

El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina, el esfuerzo mental ya que el puesto requiere concentración, rapidez mental, memoria, cotejo de información, planificación y control de las actividades. El esfuerzo físico es mínimo.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Personal de ventas	Para saber los productos que se venden y aquellos que son más solicitados.
Contabilidad	Consulta sobre presupuesto asignado para diversos pedidos.

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Gerencia General	Para mantenerlos informados sobre la gestión en general del área.
------------------	---

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Consultas sobre mercadería de preferencia.
Proveedores	Pedido de mercadería.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 25 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x	x	
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo	Otros

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

			electrónico	
Nivel Avanzado	Nivel Básico	Nivel Avanzado	Nivel Básico	No requiere

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Ingles	Portugués	Otros
Básico	No requiere	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Manejo y métodos de oficina. Retención de Impuesto Sobre la Renta. Leyes y reglamentos del Impuesto Sobre la Renta. Principios y prácticas de contabilidad. Elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia. Procesos administrativos del área de su competencia.

Computación.

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable que realice cursos en proveeduría.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: CAJERO

Dpto. o sección: Administración

Es supervisado por: Gerente de Administración

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Recibir a los clientes cuando van a caja, cobrar, recibir y custodiar el dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar y contar su fondo de caja antes de iniciar sus labores.
 - Hacer limpieza de su área de trabajo previo a iniciar labores.
 - Recibir a los Clientes y realizar las labores de cobro de cada una de las compras.
 - Llevar el consecutivo ordenado de la facturación cancelada por separados las facturas canceladas por tarjetas de crédito o por cheque.
 - Registrar directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Realizar retiros de efectivos constantes como medida de seguridad del establecimiento.
 - Elaborar los reportes de ventas de tarjetas de créditos o cheques y compararlo con el real; junto con la revisión constante y permanente de dichos reportes.
 - Elaborar el reporte de gastos o compras autorizadas para el funcionamiento del establecimiento.
 - Revisar e imprimir los reportes de cierre de caja al finalizar el día de labores.
 - Sellar recibos de ingresos por caja, planillas y otros documentos.
 - Realizar el cierre de caja, conciliando los egresos contra los ingresos, dejando el fondo de caja completo para el día siguiente.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo de su responsabilidad directa.
 - Responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.
 - Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.
-
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____



Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadoras, impresora, calculadora, caja registradora, facturas, lector de código de barras, teléfonos.

Riesgos:

El cargo está sometido al riesgo de la pérdida de dinero, ya sea por dar mal un vuelto, por cobrar mal alguna mercadería y en caso de bancos que reciban mal un depósito o paguen mal un cheque, o que realicen un registro de transacción de forma incorrecta.

Esfuerzo físico y/o mental:

Al estar manejando valores de la empresa, el cajero requiere de mucha atención y la mayor parte del horario laboral lo realiza sentado, no pudiendo abandonar la caja sin antes avisar a su superior, dejando constancia del hecho.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
-----------	----------

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Personal de ventas	Por inconvenientes en la carga de productos y mercadería emitidos.
Personal de Compras	Para mantener el stock de materiales.
Gerencia General	Para mantenerlos informados sobre la gestión en general del área.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Recepción, cobro, devoluciones.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 25 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x	x	
Incompleto			x

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Avanzado	Nivel Básico	Manejo de programas de facturación

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel Medio	No requiere	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Debe ser una persona enfocada al detalle, y con alto grado de concentración para evitar fallas en las recepciones de dinero o en la entrega de los vueltos. Debe de tener un impecable trato hacia el cliente y una actitud de servicio.

Poseer conocimiento en contabilidad en general, manejo de programas de computación aplicables a cajas.

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable conocimiento en contabilidad o en cierre de cajas. Manejo de diferentes programas de facturación.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: VENDEDOR DE SALON

Dpto. o sección: Ventas

Es supervisado por: Jefe de ventas

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Atención y asesoramiento, acompañado del proceso de venta, tanto al público masivo (clientes que van al local) como a empresas particulares referidos a la construcción.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Manejo de cartera de clientes
 - Proceso de venta, concertación y cierre de la venta.
 - Seguimiento de presupuesto.
 - Asesoramiento a todo tipo de clientes.
 - Verificación de stock, para notificación de productos más destacados.
 - Informes de ventas.
 - Atención al cliente.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Información confidencial del cliente.
- Registros, cuentas y correspondencia.
- Cuidado en el área de trabajo.
- Contacto y atención con el cliente.
- Valores de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería, utilización del vehículo de la empresa para el contacto con los clientes profesionales o empresas de construcción.

Riesgos:

Medio debido a la utilización y manejo de vehículo de la empresa en caso de ser necesario.

Esfuerzo físico y/o mental:

Físico bajo la mayor parte del tiempo el trabajo se realiza caminando en el salón o sentado.

Mental: Medio

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Vendedores	Informe de las ventas realizadas.
Área de caja , administración , logística y finanzas (cuenta corrientes)	Verificación de stock , ventas realizadas y envíos.
Supervisor	Consultas laborales, informes, etc.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Para la realización de venta de los productos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 21 años **Edad máxima:** 55 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x		
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Medio	Nivel Medio	Nivel Medio	Nivel Medio	Sistema de Compras

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel básico	Nivel básico	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

Sin experiencia No menos de 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Conocimiento profundo de los productos a ofrecer.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Buena comunicación interpersonal y amabilidad en la atención.

HABILIDADES DESEABLES:

Persona proactiva con experiencia en ventas.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: VENDEDOR DE CALL CENTER

Dpto. o sección: Ventas

Es supervisado por: Jefe de ventas

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Asistencia, asesoramiento y ventas telefónicas a clientes internos y externos a la organización, para la satisfacción de sus necesidades.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Atención de consultas telefónicas que realizan los clientes.
 - Asesoramiento a clientes.
 - Realización de presupuestos.
 - Concretar ventas mediante llamadas telefónicas.
 - Informar sobre el pago de la solicitud.
 - Atención y gestión de reclamos telefónicos.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Lograr la mayor rentabilidad a través de las ventas telefónicas.
- Lograr la satisfacción del cliente.
- Lograr la repetición de la compra.
- Lograr que el cliente recomiende la empresa, producto y servicio que adquirió.
- Facilitar la transacción.
- Proyectar una imagen de excelencia de la empresa que representa.
- Alcanzar el objetivo de ventas fijado por la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Computadora, impresora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería.

Riesgos:

Fatiga, jaqueca y enfermedades de cuerdas vocales debido a la continua habla.

Esfuerzo físico y/o mental:

Físico: no posee.

Mental: fatiga mental.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Operario de deposito	Consultas de stock
Con el área de caja , administración y finanzas (cuenta corrientes)	Verificación de stock, ventas realizadas y pagos de solicitudes
Supervisor	Consultas Laborales

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Para la realización de venta de los productos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 21 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: No es necesario

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x		
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Alto	Nivel Medio	Sistema de Compras

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Ingles	Portugués	Otros
Nivel básico	Nivel básico	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

Sin experiencia No menos de 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

Manejo de sistema propio. Conocimiento de la empresa, productos, servicio y mercado.

Habilidades para ventas (creatividad, empatía, etc.)

HABILIDADES DESEABLES:

Persona proactiva con experiencia en ventas, escucha activa y resolución de problemas.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: OPERARIO DE DEPOSITO

Dpto. o sección: Logística

Es supervisado por: Encargado de depósito

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Es el responsable del empaque, desempaque, ubicación y control de la mercadería que se encuentra en el depósito.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Descargar, ordenar y clasificar la mercadería que ingresa al depósito.
 - Guiar a los clientes en el depósito.
 - Preparar pedidos para clientes.
 - Realizar el mantenimiento y limpieza semanal de los autoelevadores.
 - Controlar e informar al superior el stock del depósito.
 - Manejar maquinaria pesada para carga y descarga de materiales.
 - Mantener el orden y limpieza del depósito.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Toma decisiones referidas al mantenimiento de la mercadería en el depósito.
 - Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.
 - Es responsable de información confidencial respecto de ingreso y egreso de productos.
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: ● Rotativo: ○

Jornada: Continuada ● Discontinua ○

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Buena

Iluminación: Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Autoelevador, mulita, moladora, celular corporativo, cinta métrica, artículos de librería, casco, botines de seguridad, guantes, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera).

Riesgos:

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

El mayor riesgo se puede presentar en la caída de pilas de mercadería de los racks y en la circulación de los autoelevadores.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predominio de esfuerzo mental ya que debe conocer y recordar la clasificación, orden y ubicación de los materiales; el esfuerzo físico se acentúa a la hora del manejo de materiales.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Encargado de deposito	Verificación de materiales, consuetas técnicas.
Chofer de reparto	Indicación de materiales y elementos a transportar.

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Control del pedido realizado.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 25 años **Edad máxima:** 55 años **Sexo:** Masculino

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x		
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
No requiere	Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	No Requiere

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
Nivel requiere	No requiere	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Cordoba – IUA

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferreteria industrial CorCons”

Indispensable que sepa manejar maquinaria y que conozca términos técnicos de la maquinaria. Debe ser ordenado y enfocado a resultados y a seguir procedimientos.

HABILIDADES DESEABLES:

Que cuente con experiencia laboral en distribución y ordenamiento de materiales.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO**

Código: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: CHOFER DE REPARTO

Dpto. o sección: Logística

Es supervisado por: Encargado de depósito

Supervisa a: No posee personal a cargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Realizar el traslado de la mercadería previamente asignada. Planear las rutas a seguir para cumplir los horarios de las entregas.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.
 - Cargar de gasolina el vehículo antes de comenzar las labores cotidianas.
 - Realizar el conteo diario de kilómetros recorridos, anotando el kilómetro inicial y el kilometraje al finalizar las labores diarias.
 - Elaborar la ruta diaria a tomar, previendo a tener dos rutas alternas, para completar sus funciones.
 - Cargar los pedidos en conjunto con los compañeros de bodega.
-

“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

- Revisar las órdenes a entregar, comparando las facturas con los productos a repartir.
 - Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar la mercadería donde el Cliente lo estipule. Así como cobrar las facturas entregadas.
 - Realizar depósitos en efectivo de manera constante como medida de seguridad.
 - Coordinar las inspecciones para los permisos de ley para la circulación del vehículo.
 - Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces por semana, de manera que siempre esté presentable el automotor.
 - Elaborar una bitácora de destinos, para contabilizar los recorridos del vehículo.
 - Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral.
-

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO

- Entregar en tiempo y forma los productos a los clientes.
 - Mantener bajo cuidado los productos que lleva a cargo.
 - Mantener y disponer del vehículo repartidor en buenas condiciones.
-

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continuada Discontinua

Prolongación de jornada: _____

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Muy Buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Buena

Herramientas y equipos de trabajo:

Camión, Herramientas para la descarga, Calculadora, celular corporativo, artículos de librería.

Riesgos:

Físicos, debido al contacto con materiales que pueden ser peligrosos si no se manipulan adecuadamente.

Esfuerzo físico y/o mental:

Predomina el esfuerzo físico debido a las tareas de carga y descarga de materiales.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS

Con quién	Para qué
Encargado de deposito	Verificación de materiales a cargar.
Operario de deposito	Carga de materiales

RELACIONES EXTERNAS

Con quién	Para qué
Clientes	Descarga de materiales

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 25 años **Edad máxima:** 65 años **Sexo:** Masculino

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Si

INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x		
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
No requiere	Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	No Requiere

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	No requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses , 1 año , No menos de 3 años , Hasta 5 años , Más de 5 años

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:

Indispensable que tenga licencia de conducir y los documentos de su vehículo en orden y al día. Debe de conocer rutas de traslado y rutas alternas que le prevengan de contratiempos



“Creación de un sistema de gestión de evaluación del desempeño en ferretería industrial CorCons”

para realizar su trabajo. Debe ser una persona con alto grado de compromiso y con una excelente actitud de servicio. Adicionalmente, ser una persona organizada y acostumbrada a lidiar con la presión de andar en la calle.

HABILIDADES DESEABLES:

Deseable que tenga conocimiento de despacho de depósito, que le permitirá asistir en la carga de la mercadería al camión.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martah Alicia (1era ed.) (2005). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: evaluación de 360º*. Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Bohlander, G; Snell, S y Sherman, A. (2004). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Thomson Learning.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: MCGRAW-HILL
- James H. Donnelly, James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich (2002). *Las Organizaciones*. Chile: MCGRAW-HILL.
- Werther, William B., Davis, Jr Keith (1996). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw – Hill.