



**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL**  
**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA - IUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**-Licenciatura en Recursos Humanos-**

Proyecto de Grado

DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN PARA LA  
ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA  
CADENA DE SUPERMERCADOS “ÉXITO”

ALUMNAS:

ABRILE, María Cecilia

MALANO, Romina

MALETTO, Tania

DOCENTE TUTOR:

MALAMAN, Rossana



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

## Índice

Índice .....	pág. 3
Dedicatorias y Agradecimientos .....	pág. 7
Resumen .....	pág. 11
1. CAPITULO 1 .....	pág. 13
1.1 Introducción .....	pág. 13
1.2 Objetivos .....	pág. 14
1.3 Alcance y Persistencia .....	pág. 15
1.4 Reseña Histórica .....	pág. 16
1.5 Visión .....	pág. 17
1.6 Misión .....	pág. 18
1.7 Valores .....	pág. 18
1.8 Objetivo Empresarial .....	pág. 18
1.9 Clasificación Empresarial .....	pág. 19
1.10 Actividades y Servicios .....	pág. 19
1.11 Productos comercializados .....	pág. 20
1.12 Organigrama .....	pág. 21
2. CAPITULO 2 .....	pág. 25
2.1 Marco Teórico .....	pág. 25
2.2 Estructura Organizacional .....	pág. 26
2.3 Subsistema Previsión .....	pág. 27
2.4 Análisis de Puestos .....	pág. 29
2.5 Descripción de Puestos .....	pág. 32
2.6 Evaluación de Desempeño .....	pág. 37
2.6 Provisión de Personal .....	pág. 40
2.7 Reclutamiento .....	pág. 41
2.8 Selección de Personal .....	pág. 45
2.9 Inducción de personal .....	pág. 50
2.10 Capacitación .....	pág. 52
3. CAPITULO 3 .....	pág. 55



**Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”**

---

3.1 Relevamiento y Diagnóstico .....	pág. 55
3.2 Entrevistas .....	pág. 55
3.3 Cuestionarios.....	pág. 60
4. CAPITULO 4.....	pág. 64
4.1 Propuesta de mejora .....	pág. 64
4.2 Estructura Organizacional .....	pág. 69
4.3 Análisis y Descripción de Puestos .....	pág. 72
4.4 Evaluación de Desempeño.....	pág. 78
Formulario de Evaluación de Desempeño: Cajero/a .....	pág. 79
Formulario de Evaluación de Desempeño: Repositor .....	pág. 81
Formulario de Evaluación de Desempeño: Administrativo.....	pág. 83
4.5 Reclutamiento de Personal .....	pág. 88
4.6 Selección de Personal .....	pág. 94
4.7 Inducción.....	pág. 98
4.8 Capacitación.....	pág. 109
CONCLUSIÓN.....	pág. 115
Bibliografía.....	pág. 114
ANEXOS .....	pág. 116
Entrevista a Gerente de Recursos Humanos.....	pág. 116
Modelo de cuestionario.....	pág. 123
Cuestionario aplicado a “Cajero/Repositor” .....	pág. 131
Cuestionario aplicado a “Asistente de Administración de Personal” .....	pág. 139
Ejemplo de Formularios de Descripción de Puestos (Cajero) .....	pág. 147
Ejemplo de Formularios de Descripción de Puestos (Administrativo) .....	pág. 150



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**Índice Ilustraciones**

Ilustración N° 1..... pág. 32  
Diferencias entre Análisis de Puestos y Descripción de puestos.

Ilustración N° 2..... pág. 35  
Habilidades, Competencias y Responsabilidades – Evaluación de Desempeño.

Ilustración N° 3..... pág. 38  
Reclutamiento Externo e Interno.

Ilustración N° 4..... pág. 41  
Teoría X – Y: Selección del Personal.

Ilustración N° 5..... pág. 45  
Proceso de Selección del Personal.

Ilustración N° 5..... pág. 47  
Modelo de Socialización – Proceso de Inducción.



## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y su acompañamiento constante en esta etapa de nuestra carrera profesional, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, porque todo este trabajo ha sido gracias a ellos.

A nuestros amigos de la vida y de la Universidad, por alentarnos y estar presentes en cada una de los momentos de nuestra etapa universitaria, haciendo de esta experiencia una de las más especiales.

A la Lic. Rossana Malaman por su gran apoyo, guía, motivación y buena predisposición para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

A la empresa por brindarnos la información necesaria para llevar a cabo el proyecto final de grado. Especialmente al Gerente de Recursos Humanos Juan Martín y el Contador Fernando Venica por su apoyo.

A la Universidad por brindarnos los conocimientos y el espacio para desarrollarnos como profesionales.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este Proyecto.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

FORMULARIO C

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado**

**DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA CADENA DE SUPERMERCADOS “ÉXITO”**

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

**Abrile, María Cecilia**

**Malano, Romina**

**Maletto, Tania**

**Licenciatura en Recursos Humanos**

Profesor Tutor del PG:

**Lic. Malaman, Rossana**

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Dolgonos, Adrián**

1er Vocal: **García, Isabel**

**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:**

.....

.....

.....

---

-Abrile, Maria Cecilia / Malano, Romina / Maletto, Tania



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

## **Resumen**

En el presente Proyecto de Grado se realiza una Propuesta de Mejora para la cadena de Supermercados Éxito, basada en la finalidad de generar el Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño, a través de la formalización previa de los Procesos del Subsistema de Previsión de Recursos Humanos (Análisis y Descripción de Puestos) que nos brindarán información esencial para su implementación. Por otro lado, formalizaremos los Procesos que constituyen el Subsistema de Provisión (Reclutamiento, Selección de Personal, Inducción y Capacitación) para generar una mejora complementaria en el área de Administración de los Recursos Humanos buscando lograr una mayor eficiencia en la organización.

Para el desarrollo de este Proyecto, fue necesario realizar un diagnóstico exhaustivo tanto dentro del área de Recursos Humanos, como de la empresa en general, a través de diferentes herramientas como entrevistas y cuestionarios, al Gerente de Recursos Humanos y al personal operativo además de una observación directa dentro del establecimiento.

Luego del análisis de la información recolectada, se llegó a la conclusión de que en la organización existían falencias relacionadas con la escasa formalización de los procesos y la inexistencia de un sistema de retroalimentación para una mejora continua.

A raíz de este diagnóstico se generó un Programa de Intervención, donde se propone:

- Formulario de Análisis y Descripción de puestos.
- Modelo de Evaluación de Desempeño.
- Modelo de Reclutamiento Interno.
- Modelo de Reclutamiento Externo.
- Formalización del Proceso de Selección del personal.
- Manual General de Inducción.
- Manual de Inducción al Puesto de Trabajo.
- Instructivo de Capacitación Inductiva.
- Instructivo de Capacitación Específica.



## **CAPITULO 1**

### **1.1 Introducción.**

*“En el fondo, las organizaciones son conjuntos de personas”*

La complejidad del entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones, generan grandes desafíos para su gestión. Es por esto que la innovación tecnológica, la administración eficiente de sus recursos, la capacidad de innovación y la competitividad en el mercado son factores que vuelven central la necesidad del Cambio Organizacional como el camino al éxito.

Los intensos movimientos en busca del éxito en la mayoría de las organizaciones, muestran que las principales ventajas competitivas de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas, ya que estas son las que generan, fortalecen, innovan, producen, toman decisiones, lideran, comunican y dirigen a las empresas con el fin de lograr el resultado esperado.

La valoración del recurso humano ha tenido cambios positivos en el paso del tiempo, pasando de ser considerado como un recurso de la organización, objeto servil o sujetos pasivos dentro de los procesos, hacia una nueva visión, considerando que son sujetos activos que agregan valor a las empresas, dotados de habilidades, inteligencia y capacidades más sofisticadas, siendo de esta forma un elemento vital para el correcto funcionamiento de la misma.

Dicho esto, consideramos que las empresas eficaces serán aquellas que sean capaces de generar una ventaja competitiva a partir de su propio capital humano. Es decir, tener la aptitud de atraer, seleccionar, emplear y desarrollar al recurso humano





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

potenciando sus habilidades y competencias para enfrentarse a las exigencias y oportunidades que se presentan en el mercado.

“Éxito” es actualmente una cadena de supermercados que ha tenido un gran crecimiento a nivel comercial, el cual no ha sido acompañado por el desarrollo de la administración de sus Recursos Humanos.

Por lo cual se presenta la oportunidad de generar una propuesta de mejora que los lleve a obtener un perfeccionamiento en la planificación, dotación y desarrollo de personal adecuado para una administración de Recursos Humanos eficaz y eficiente en relación al cumplimiento de los objetivos generales y específicos del área de Recursos Humanos.

### **1.2 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar procesos que le permitan a la empresa prever y suministrar el personal de manera efectiva, evaluar su desempeño, y en base a los resultados, promover el entrenamiento y/o desarrollo del mismo.

#### **Objetivos Específicos**

- Conocer la situación actual de la organización en relación a la gestión de su personal.
- Recolectar información a través de entrevistas para realizar análisis de puestos.
- Diseñar los procesos de descripción y análisis de puestos.
- Diseñar programas formales abocados a las tareas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- Elaborar una evaluación de desempeño que sea compatible con la empresa.

### **1.3 Alcance y Pertinencia**

#### **Alcance Geográfico**

La Propuesta de Mejora se desarrolló en la Sucursal N° 2 ubicada en Villa Corina, de la Ciudad de Córdoba, siendo este el establecimiento central, donde se realizó la investigación sobre Supermercados “Éxito”.

#### **Alcance Organizacional**

Dirigido al área de Administración de Recursos Humanos, considerando que todas las sucursales siguen un mismo modelo de funcionamiento.

#### **Alcance Decisional**

El informe final de este proyecto de grado, alcanza las decisiones estratégicas, tanto del área de Recursos Humanos como las decisiones estratégicas de la organización.

Significa un cambio dentro del área Administrativa de Recursos Humanos, y por lo tanto un mejoramiento en la planificación, dotación y desarrollo del personal.

#### **Pertinencia**

La información de este trabajo es completa, oportuna y confiable, a raíz de la investigación y de las metodologías de recolección de datos seleccionada, por lo que consideramos que es completamente pertinente para eliminar toda inquietud hacia la implementación del mismo.



## **1.4      Reseña Histórica**

“Éxito” es una empresa familiar cordobesa que comenzó en 1970, cuando tras una fuerte sequía en la zona de El Quebrachal, los padres del propietario actual decidieron abandonar el cinturón verde de la ciudad y probar suerte comprando un pequeño almacén en conjunto con el primogénito de la familia. Este local se ubica en Barrio José Ignacio Díaz de la Ciudad de Córdoba.

Con el tiempo y luego de varias remodelaciones y ampliaciones, este local evoluciona, pasando a ser un autoservicio primero y dos años después un mini mercado con carnicería y verdulería.

La posta de ese esfuerzo pasó a los hijos y fue sumando eslabones: primero Autoservicios Don Paco, luego en 1985 se suma a la Cooperativa Almacén con el objetivo de obtener precios más bajos y así lograr competir en el mercado, para llegar a ser hoy la cadena de supermercados “Éxito”.

En un mercado dominado por grandes superficies supermercadistas, “Éxito” supo encontrar su lugar y crecer, posicionándose con multiplicidad de marcas y precios accesibles, ya que, en el año 1992 con nuevas refacciones y modificaciones, se transforma de un mini mercado, a un supermercado con nuevos sectores y servicios.

En el año 1996, la empresa se convierte en una sociedad anónima, y en ese mismo año comienza a construirse un nuevo supermercado de mayores dimensiones que el anterior, con un paseo de compras que incluía locales comerciales. En 1997, Se inaugura este segundo local, ubicado en Villa Corina.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

En 1999, la organización se desvincula de la Cooperativa que formaba parte, cambiando su denominación a “Supermercados Éxito S. A”.

Entre el año 2000 y 2004, se construyen tres nuevas sucursales siendo las mismas las ubicadas en Barrio Ampliación Centro América, Barrio Alberdi y en la localidad de Jesús María.

Más tarde, en el año 2008 se abre una nueva sucursal en la localidad de Cruz del Eje, para luego en el año 2010 abrir las puertas del nuevo comercio en Bº Las Flores, en la Ciudad de Córdoba.

Durante los últimos cuatro años, se han inaugurado hasta la fecha dos centros comerciales más, el primero localizado en Valle Hermoso a fines del año 2014, y el segundo, en Jesús María, siendo este el segundo supermercado de la empresa en esta Ciudad, teniendo un formato más recreativo, ya que cuenta además con paseo de compras y salas de cine, al ser éste de mayores dimensiones y alcance, ha generado aproximadamente la creación de cien puestos de trabajo nuevos.

Éxito cuenta con una participación promedio en el mercado de *retail* (Sector económico que engloba las empresas especializadas en comercialización masiva de productos) de entre el siete y ocho por ciento. Emplea a 730 personas distribuidas entre las 9 sucursales mencionadas anteriormente y un centro de distribución.

### **1.5 Visión**

“Supermercados “Éxito” aspira a ser reconocido como supermercado modelo dentro de su zona regional de desarrollo, generando confianza en la comunidad, orgullo



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

a los empleados satisfacción de los clientes y productos interesantes. Todo esto logrado gracias a un conjunto de personas que trabajan unidas para triunfar.”

### **1.6 Misión**

“Satisfacer las necesidades de sus clientes brindando un mix diversificado de marcas dentro de los productos que componen la canasta básica, a precios que los posibles consumidores puedan abonar, y a través de la mejor atención y cordialidad brindada por el personal, el cual debe estar siempre motivado y satisfecho.”

### **1.7 Valores**

Este supermercado fundamentó su organización bajo la consigna de los buenos valores, planteando como objetivos permanentes el cuidado de los elementos que hacen posible a “Éxito”:

“Siendo, el PERSONAL, el motor de la empresa; los CLIENTES, el aire que les permite vivir y los PROVEEDORES, el combustible para poder avanzar, formando parte de un engranaje en el cual, con la ausencia de algunas de las partes la empresa dejaría de funcionar” (Juan M, Gerente de RR.HH., comunicación personal).

### **1.8 Objetivo Empresarial**

El principal objetivo general de “Éxito” es lograr la satisfacción del cliente y generar una relación duradera con el mismo, para lo cual existen dos condiciones esenciales para lograrlo. En primer lugar, “la Calidad Personal que se refleja en la aptitud que tienen los miembros a la hora de brindar atención al cliente, haciendo referencia a la cordialidad, respeto y buena predisposición para efectuar las tareas. Y, en segundo lugar, la Calidad del Servicio, que comprende el diseño de los procesos o



---

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

procedimientos que guiarán las interacciones con los consumidores.” (Juan M, Gerente de RR.HH., comunicación personal).

## **1.9 Clasificación Empresarial**

Supermercados “Éxito” es una organización privada según su conformación del capital, ya que no recibe aportes del Estado, cumpliendo con actividades de fines de lucro que buscan generar beneficios económicos. En cuanto a su forma jurídica, esta empresa es unipersonal, siendo los dueños los únicos responsables civiles.

Al estar conformada por una gran dotación de personal, superior a 700 personas, podemos clasificarla como de gran tamaño.

El tipo de actividad que desarrolla es comercial minorista, ya que adquieren grandes cantidades de productos de proveedores mayoristas y los comercializan en menores volúmenes al consumidor final.

## **1.10 Actividades y Servicios Empresariales**

La principal actividad es la de satisfacer la necesidad de los consumidores a través del acercamiento de sus productos en los distintos locales comerciales que administra la empresa.

Es mediante la coordinación de diversas actividades logísticas que forman parte de un mismo proceso, que se logra esta finalidad de trasladar el producto al punto final de la cadena de abastecimiento. Este proceso de distribución de mercadería es influenciado por los distintos requerimientos que se plantean en cada sucursal según el perfil de cliente que recurre con más frecuencia, es decir, no en todas las sucursales se comercializan los mismos productos.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Sumado a la actividad principal mencionada, Supermercados “Éxito” brinda la prestación de diversos servicios al cliente como:

- Múltiples formas de pago.
- Cobro de servicios en caja.
- Estacionamiento gratuito.
- Servicio de cajero automático.
- Locales comerciales como farmacias, entidades de cobro, bares, kioscos, espacios diversos de indumentaria, veterinarias, mueblerías, electrodomésticos, entre otros.
- Amplio horario de atención, de lunes a domingos.
- Acciones promocionales y de publicidad dentro de los establecimientos como: concursos, sorteos, ofertas, entre otros.
- Fraccionamiento y presentación de la mercadería acorde a los diversos volúmenes de compra que los clientes solicitan.

### **1.11 Productos Comercializados**

Sus productos están destinados a la población barrial que rodea cada sucursal estratégicamente ubicada, apuntando a generar una relación con el cliente más cercano, desarrollando sus actividades desde la infraestructura de supermercado cumpliendo con el rol de almacén. Esto se ve fundamentado en el perfil del consumidor más frecuente de la empresa “Éxito”, principalmente personas de edad media en adelante, que satisfacen sus necesidades a través de las pequeñas compras que se realizan día a día.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

**Clasificación de Productos**

Tipos de productos Supermercados "Éxito"						
PRODUCTOS DE CONSUMO				PRODUCTOS DE USO		NO PERECEDEROS
<b>A L I M E N T O S</b>	no necesitan frio			HIGIENE PERSONAL	Perfumería	ENLATADOS Frutas, pescado, etc.
	necesitan frio	PRODUCTOS DE HELADERA	lácteos		LIMPIEZA	Higiene Personal /
			carnes	Consumibles		ALMACÉN Aceite, Golosinas, Sal, etc.
			embutidos			
		PRODUCTOS CONGELADOS	helados, verduras, carnes, etc.	Insumos de uso		

**1.12 Organigrama**

La estructura que presenta la cadena de Supermercados es lineal- funcional ya que posee pocos niveles jerárquicos, donde las distintas áreas funcionales que la conforman responden a una misma Dirección General, como cúpula de la organización.

Sin embargo, su principal característica es que por más que estructuralmente las personas responden a un puesto administrativo determinado, también ejecutan operaciones dentro de otras áreas.

La empresa presenta una organización sistémica, en donde todos sus departamentos están íntimamente relacionados, ya que como mencionamos anteriormente, las personas desempeñan ciertas funciones cruzadas, como, por ejemplo:

- El Gerente de RR. HH. desempeña las tareas correspondientes a su puesto, encargándose también de operaciones comprendidas dentro del área de Marketing como el diseño de volantes publicitarios.
- El Director de la compañía, desarrolla también actividades del área de Compras, más precisamente las involucradas al rubro de Comestibles y Bebidas.





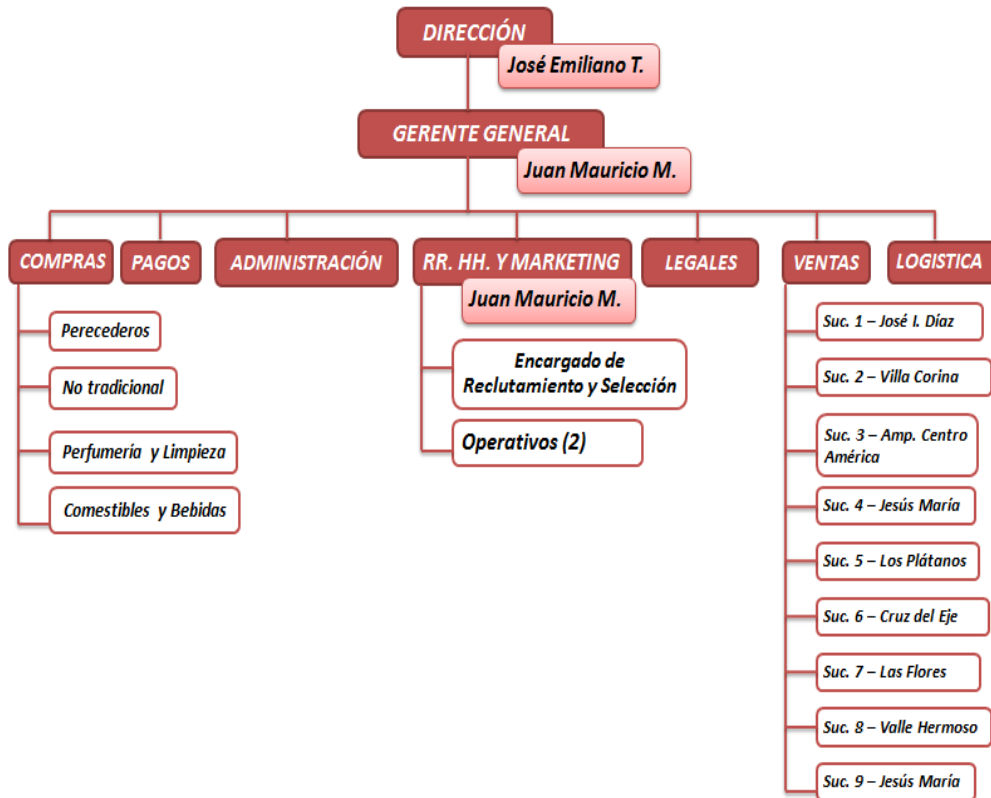
## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

La cadena “Éxito” presenta una misma estructura global que se repite en todas las sucursales que la conforman: Caja, Reposición, Panadería, Verdulería, Carnicería, Fiambrería, Depósito y Recepción; siendo la Sucursal N° 2 ubicada en B° Villa Corina la única que cumple la función de sede central ya que contiene dentro de su infraestructura todas las oficinas del cuerpo administrativo.

En cuanto a los esquemas presentados a continuación, podemos diferenciar al primero como el Organigrama General de la empresa, y al siguiente como la Representación de una Sucursal, el cual se repite en todas las demás. Cabe aquí la aclaración de que ambos esquemas no están establecidos de manera formal, si no que se generaron a partir de la información relevada.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Por lo expuesto, se puede presentar el siguiente diagnóstico, Supermercados “Éxito”, dentro de su estructura organizacional, cuenta con un área de Recursos Humanos que centraliza todas las actividades correspondientes a la gestión del personal que integra la organización; éstas se corresponden con la obtención, el mantenimiento, y desarrollo del número de empleados necesarios para que la organización pueda cumplir con su misión.

La formación de dicha área surgió debido al crecimiento organizacional que experimentó la empresa en los últimos años, y a la necesidad de concentrar en un único departamento funciones especializadas de administración de personal, que antes eran desarrolladas por otras áreas funcionales de la organización.

Sin embargo, en función al relevamiento realizado, podemos observar que la organización no presenta una Administración de Recursos Humanos acorde al crecimiento comercial que tiene. Esto impacta en su gestión diaria, la cual se ve afectada por la ausencia de procesos esenciales tales como: Análisis y Descripción de Puestos, Políticas de Reclutamiento y Selección, Programas de Inducción y Capacitación y Sistema de Evaluación de Desempeño.

El lineamiento general que se aplica a la hora de llevar adelante alguna de estas tareas persigue directrices de carácter verbal, emitidas por quienes ocupan cargos de jefes o encargados de la actividad que se debe realizar. Por ejemplo, en el caso de selección de personal, las búsquedas se limitan a ocupar un puesto vacante sin perseguir un modelo formalmente establecido sobre el perfil, características y requerimientos del mismo. Una vez seleccionado el ingresante, es el responsable de la gestión quien realiza,



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

además, la inducción, mediante una explicación breve del puesto, haciendo entrega del uniforme de trabajo y del reglamento interno de la organización. En cuanto a la capacitación, la misma se realiza cuando comienza la jornada de trabajo y la llevan a cabo sus compañeros de puesto, quienes fueron seleccionados previamente por su supervisor para llevar adelante esa tarea, acompañando al ingresante durante dos días en su puesto físico de trabajo, brindando las indicaciones pertinentes para el correcto desempeño del mismo. Por último, a la hora de evaluar su rendimiento, no hay ningún procedimiento a seguir que brinde una devolución al colaborador ya sea de manera formal o informal y que le permita a la organización conocer las falencias o virtudes del personal en su puesto.

Es a partir de esta realidad que consideramos necesario, el diseño de una base de procedimientos formales y metódicos que acompañen la gestión del personal para lograr el cumplimiento de los objetivos tanto del área como organizacionales para un desempeño eficaz y eficiente de “Éxito”.



## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 Marco Teórico**

Las empresas son sistemas abiertos, que se encuentran inmersos dentro de un contexto complejo, conjuntamente con otras organizaciones. Es por esto, que existe una gran presión para lograr un funcionamiento exitoso que las lleve al logro de sus objetivos generales y específicos.

Las organizaciones deben desarrollar estrategias competitivas que estén sustentadas en un análisis cuidadoso de su estructura, sistemas y capital humano que la conforman para hacer frente a las demandas cambiantes del entorno, permitiéndoles ser cada vez más competitivas en el mercado que operan.

Es aquí donde percibimos la importancia de la gestión efectiva del personal dentro de las organizaciones, ya que de ella depende el éxito o fracaso de la misma.

Para ello es necesario conocer los requerimientos de los distintos puestos de trabajo que existen, tales como responsabilidades, conocimientos, obligaciones, tareas, posicionamiento en la estructura, roles y además, el valor agregado que la persona le aportará al puesto, ya que esto consolidaría la estructura organizacional y permitiría evaluar el desempeño de las mismas.

### **2.2 Estructura Organizacional**

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) definen la estructura de la organización como el “patrón formal que agrupa al personal y los puestos de trabajo” (p. 388).



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Es a partir de este concepto que podemos indicar que la estructura organizacional está fuertemente relacionada con la estrategia general, ya que se desarrolla a partir del modo en que se asignan los recursos, estableciendo las secciones y división de trabajo además de coordinar el mismo, para que funcionen de manera conjunta y en armonía de acuerdo a un objetivo.

Esto se ve ilustrado gráficamente por un Organigrama, el cual representa la red de relaciones internas existentes entre los miembros, facilitando la identificación de roles, funciones, niveles de autoridad y espacios de decisión presentes en la organización.

### **2.3 Subsistema Previsión**

Es en esta instancia en donde percibimos la relevancia que tiene una planificación de personal efectiva, para la determinación de los posicionamientos dentro de la organización y la correcta ejecución de la estrategia organizacional.

Si bien este subsistema está compuesto por tres elementos: Planificación Estratégica de Personal, Análisis de Puestos y Descripción de Puestos, sólo desarrollaremos el segundo y tercer punto.

Podemos afirmar que la previsión consiste en “prever” el personal que una organización necesita para que se pueda cumplir con los objetivos determinados, para lo cual es necesario un estudio sobre el entorno en el cual se encuentra inmersa la organización, y de las condiciones del mercado laboral, en cuanto a disponibilidad de personal capacitado y con los requisitos necesarios para ocupar los puestos.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Hay diferentes causas por las cuales las organizaciones demandan de personal.

Las mismas pueden ser:

- “Causas externas: Como lo son factores económicos, elementos sociales, políticos y legales; cambios tecnológicos; y, por último, competencia de mercado. Los mencionados factores económicos inducen a un cambio en las competencias requeridas en los candidatos para alcanzar una mejor posición en el mercado. Los elementos sociales, políticos y legales deben ser manejados con absoluta prudencia con el fin de evitar inconvenientes en la organización de la empresa. Otro punto importante resulta de los cambios tecnológicos los cuales suelen producir la creación de nuevos puestos de trabajo. Por último, para la competencia de mercado, resultará imprescindible conocer el comportamiento de los competidores en el marco del nivel de empleo e identificar sus movimientos para alcanzar un mejor desempeño empresarial.
- Causas internas: Vinculado a los cambios en la estrategia, estos son: planes estratégicos, ventas y pronósticos de producción, nuevas líneas y productos, y, por último, reorganización y diseño de puestos. Estos factores producen cambios en la composición de la dotación; pudiendo resultar necesario la creación de nuevos puestos de trabajo.
- Fuerza de trabajo: Como lo son jubilaciones y renuncias, rotación y ausentismo (controlable y no controlable), despidos y muerte. En el caso de las jubilaciones que son previstas, analizadas y preparadas, son cambios que pueden anticiparse para evitar faltantes en la estructura de la organización”. (Nestor Verónica Rasello, Veronica Zuliani ,2015, pp.19 - 23).



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Una vez determinada la situación del mercado y las necesidades de personal futuras, es que se pueden establecer las acciones necesarias para cumplimentar con los objetivos y expectativas deseadas.

### **2.4 Análisis de Puestos**

Como complemento a la estructura organizacional, surgen los Análisis de Puestos, los cuales brindan información específica de cada puesto de trabajo, determinando las tareas – elementos básicos para desenvolverse en el puesto de trabajo -, obligaciones –conjuntos de tareas significativas en la realización del trabajo - y responsabilidades correspondientes – conjunto de obligaciones que hacen a la razón de ser del trabajo - . En concordancia con el autor Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión del Talento Humano” (2009), define este proceso como “el análisis que pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo de nivel: Requisitos intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades que adquiere y Condiciones de trabajo del puesto ” (P.,228).

Bohlander Geor y Snell Scott (2008), determinan que “El propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad de la organización.” (P.144).

Otra de las definiciones, es la dictada por Gibson (et al.) (2011) en su libro “Organizaciones”, define a este proceso como una “descripción de la forma en que un





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

puesto difiere de otro en relación con las demandas, actividades y habilidades que requiere.” (p.367).

Existen situaciones en donde este proceso se vuelve de suma importancia para la toma de decisiones relativas al trabajo como: el nacimiento de una nueva organización, la creación de nuevos puestos de trabajo, la modificación de puestos por cambios de procedimientos o cambios tecnológicos, actualizaciones en los sistemas de remuneraciones y beneficios, entre otros.

Según Chiavenato I. (2009), las etapas del Análisis de Puestos son:

1. “Etapa de Planeación: Es la instancia donde se planifica el trabajo a realizar, determinando qué puestos se van a analizar en primera instancia, luego, se elabora un organigrama de puestos para localizar los mismos; a partir de esto se realiza el cronograma de trabajo en donde se especifica cómo se coordinarán las tareas de este proceso. Posteriormente se seleccionan los métodos de análisis que se van a utilizar, se seleccionan los factores de análisis, y se dimensionan los rangos de medición del conjunto de factores; y por último transformar cada factor de una variable continua, discreta o discontinua.
2. Etapa de Preparación: Etapa en la que se preparan las personas encargadas del análisis de puesto a través de un proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación, el material de trabajo, la preparación del ambiente, la cual consiste en informar a la muestra afectada sobre la aplicación del procedimiento; esto incluye tanto a Dirección, Gerencia y todo el personal involucrado. Para finalizar esta

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

instancia tenemos que obtener datos previos como: nombres de los puestos, herramientas, materiales, etc, utilizados por los ocupantes de los puestos.

3. Etapa de Realización: Aquí se obtienen los datos y se redacta el análisis de puesto. Sus instancias son: obtención de los datos, selección de los mismos, confección del informe previo del análisis, presentación del mismo al supervisor inmediato para correcciones u observaciones, redacción definitiva del análisis de puesto y presentación.” (Pp. 234 - 236).

Para obtener los resultados necesarios de este proceso, luego de determinar los puestos que son necesarios analizar, se pueden utilizar varios métodos de recolección de información tales como:

- “Entrevistas estructuradas: Son aquellas que se encuentran planificadas, generalmente compuestas por preguntas abiertas para obtener información relevante sobre algún puesto de trabajo.
- Observación: Es el análisis visual directo del trabajador en su puesto, mientras realiza las tareas pertinentes del mismo. Amplía la información que se obtuvo en la entrevista mencionada anteriormente.
- Cuestionarios: Se utilizan para conocer la dificultad e importancia de las tareas que se realizan en el puesto y la frecuencia de las mismas.
- Participación: Quien se encarga del análisis, asume las tareas y responsabilidades del trabajador en su ocupación.

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- Auto descripción del trabajo: Realizada por el propio trabajador para profundizar sobre los elementos del puesto, sus principales tareas y funciones.
- Bitácora de trabajo: El trabajador registra información de forma periódica, indicando las tareas que lleva a cabo, la frecuencia y el tiempo que ocupa en cada una.
- Medios audiovisuales: Registro en imágenes de las actividades, operaciones y técnicas de un puesto.
- Estudio de los registros existentes: Análisis de documentación anteriormente recolectada sobre el puesto a analizar, ya sea registros de capacitaciones, documentación de tareas e incidencias asociadas a un puesto de trabajo.
- Grupo de trabajo: Consiste en conformar un grupo de especialistas “ad hoc” (locución latina que significa literalmente «para esto») que trabaja para la definición y valoración de perfiles profesionales de los puestos de trabajo y análisis de las tareas de los mismos.” (Barrionuevo S., Norry C. A, 2011, Pp. 82-84).

Siendo las fuentes de datos, tanto los análisis de puesto, como los empleados y supervisores.

### **2.5 Descripción de Puestos**

El análisis de puestos, anteriormente desarrollado, se hace a partir de la Descripción de Puestos para conocer el contenido del mismo, considerando a éste como

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

una definición resumida de la información obtenida, que logra la caracterización individual de cada puesto que forma parte de la organización.

Según Wherter y Davis (2008), en su libro *Administración de los Recursos Humanos*, la definen como: “Aquella consistente en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (P.99).

Por su parte, Chiavenato la define como “Una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.” Está formada por aspectos Intrínsecos y extrínsecos:

- Aspectos Intrínsecos:
  - Nombre del puesto
  - Posición del puesto en el Organigrama
  - Contenido del Cargo
  - Tareas o funciones
- Aspectos Extrínsecos:
  - Requisitos Intelectuales
  - Requisitos Físicos
  - Responsabilidades implícitas
  - Condiciones de Trabajo

Éste se registra por escrito en un documento que sigue el siguiente esquema:

- I. Nombre del puesto
- II. Ubicación en el organigrama



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- III. Lugar físico de trabajo
- IV. Propósito principal
- V. Tareas
- VI. Responsabilidades
- VII. Relaciones internas y externas
- VIII. Formación, conocimientos y competencias
- IX. Condiciones económicas
- X. Requisitos físicos, cognitivos y características personales.

Siguiendo con los aportes de Idalberto Chiavenato (2009), concluimos en que este proceso significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y porque. Siendo un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. Es decir, “Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos” (p.226).

Bohlander y Snell (2008) por su parte, nos mencionan la importancia que presentan las descripciones de los puestos, tanto para los empleados, ya que estas pueden utilizarse para ayudarlos a conocer sus deberes y recordarles los resultados que esperan lograrse; como para los empleadores, porque pueden servir como base para minimizar malos entendidos entre gerentes y subordinados en cuanto a los requisitos del puesto, como así también, colabora a la hora de aplicar medidas correctivas cuando los deberes no se desempeñan correctamente, según lo establecido en los escritos.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Los autores mencionados anteriormente, dividen a la descripción de puestos en tres secciones:

- “Sección de identificación del puesto: Se incluye luego del título, contiene puntos como ubicación del departamento, la persona a quien deberá reportar el ocupante del puesto, y personal a cargo.
- Sección de deberes o funciones esenciales del puesto: Contiene las funciones esenciales del puesto, y las responsabilidades del mismo, ubicadas en orden de importancia, además de las herramientas y equipos necesarios para su desempeño.
- Sección de especificaciones del puesto: Abarcan las habilidades requeridas y las exigencias físicas para desempeñarse en el puesto” (p.153).

Otro punto importante dentro de la Descripción de Puestos, es lo referido a las Competencias, que cuando se definen, se identifican y se aplican de forma adecuada, permiten una mejor integración en el trabajo, ya que tal como lo define la Organización Internacional del Trabajo es “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada.”

Como nos menciona Wherter y Davis (2008), para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral.

Es decir, las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Para finalizar, concordamos con los aportes planteados por Chiavenato, sobre la idea de que tanto, la Descripción de puestos como el Análisis de los mismos, son “mapas del trabajo”, ya que producen “Subsidios para el Reclutamiento y Selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de capacitación, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la Evaluación de Desempeño, etc.” (Chiavenato, 2009, p.228).

Con la finalidad de establecer las diferencias entre un proceso y otro, podemos decir que mientras la Descripción de Puestos se enfoca en aspectos intrínsecos del contenido del trabajo, el Análisis de Puesto determina y estudia los aspectos extrínsecos enfocados en las condiciones que el puesto exige.

A continuación mostramos esta diferencia en el siguiente gráfico.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

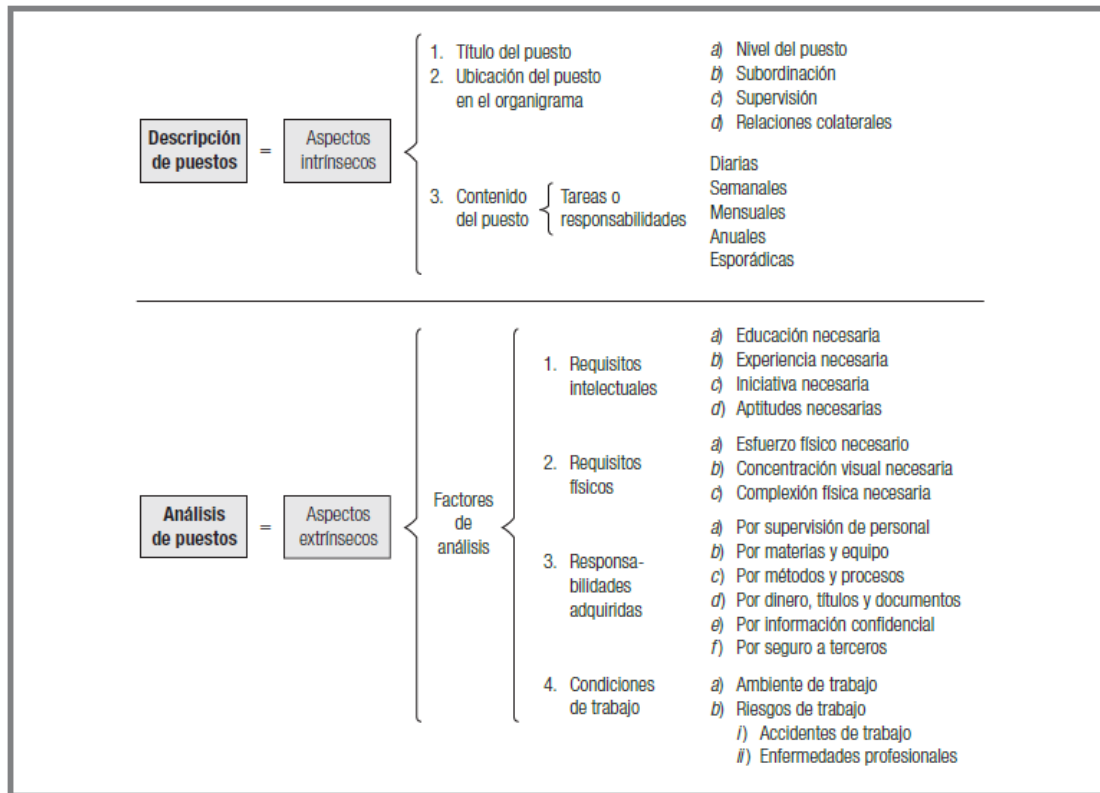


Ilustración N°1 – Diferencia entre Análisis de Puestos y Descripción de Puestos  
CHIAVENATO I (2008) *Gestión del Talento humano* (pp.). 3ra Ed.

## 2.6 Evaluación de Desempeño

Conocer el rendimiento de las personas dentro de la organización es clave para lograr el cumplimiento de los objetivos, por esto es necesario generar canales de retroalimentación que nos permitan medir la calidad del trabajo y la productividad obtenida. Surge de aquí la importancia de generar un sistema de Evaluación de Desempeño que consiste en demostrar cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). “Toda evaluación es un proceso para estimular





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

y juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (P.243), tal como menciona I. Chiavenato (2009).

Además refiere que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Según Bohandler, la evaluación de desempeño es “un proceso que realiza un supervisor a un subordinado y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender las funciones, objetivos expectativas, y éxitos en el desempeño.” (p.348).

Como última definición, citamos a los autores Wherter y Davis (2008), quienes plantean que “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una manera u otra suele efectuarse en toda la organización moderna”. (p.302).

Este sistema se compone de tres etapas generales que implican: una primera planificación de la evaluación, en donde se establecerán los parámetros de desempeño. Luego se ejecuta la evaluación propiamente dicha, y por último se realiza el plan de acción a seguir de acuerdo a los resultados obtenidos. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Dentro de las ventajas que presenta la realización de este proceso encontramos que ayuda a implantar nuevas políticas, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos y ubicaciones, permite determinar si existe la necesidad de



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

capacitación, detectar errores y ayuda a observar si existen problemáticas que afectan a la persona. Cabe aclarar, que la Evaluación de desempeño no debe restringirse a un simple juicio superficial del jefe respecto del comportamiento funcional de un empleado, sino que es necesario deliberar más profundamente, para localizar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo. Para ello será importante hacer uso de medidores (costo, calidad y oportunidad), ya que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño.

La responsabilidad de esta actividad, es de acuerdo a la política de recursos humanos que asuma la organización a la cual le puede ser atribuida, tanto al gerente, individuo, a ambos conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión destinada a realizar las evaluaciones de desempeño de la empresa.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Ilustración N°2 - Habilidades, Competencias y Responsabilidades.

CHIAVENATO I (2008) *Gestión del Talento humano* (pp. 245). 3ra Ed.

## 2.7 Subsistema Provisión

Los procesos de provisión están relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. En pocas palabras, se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Luego del análisis de la necesidad de dotación, brindada por el subsistema de previsión se determinan los pasos a seguir dentro del subsistema de provisión, para el cumplimiento de los requisitos de la organización.

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Los elementos que componen la provisión de recursos humanos son:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación

Pero para entender el funcionamiento de estos procesos, es importante primero conocer el ambiente en el que está inmersa la organización y cómo ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en su sistema.

Cuando hablamos de Recursos Humanos, encontramos dos tipos de mercado que se encuentran interrelacionados entre sí, pero que a su vez son diferentes: el mercado laboral, que está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época; quien se comporta en términos de oferta y demanda, y por otro lado el mercado de los recursos humanos compuesto por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época.

El mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral.

### **2.8 Reclutamiento**

Contando ya con esta información, la organización podrá comenzar el proceso de Reclutamiento que consiste en localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces (Robbins, 2010). Por otro lado Bohlander (2008) lo define como “El proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar vacantes de trabajos disponibles o esperados”. (p.180).



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

El autor Chiavenato por su parte lo determina como aquel “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. (p.149).

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados, que posean las aptitudes, disposiciones y que sean capaces de ocupar cargos según lo que la organización precisa para el logro de sus objetivos. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Entendemos por fuentes de reclutamiento, a los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Este procedimiento puede ser ejecutado desde fuentes internas o externas.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

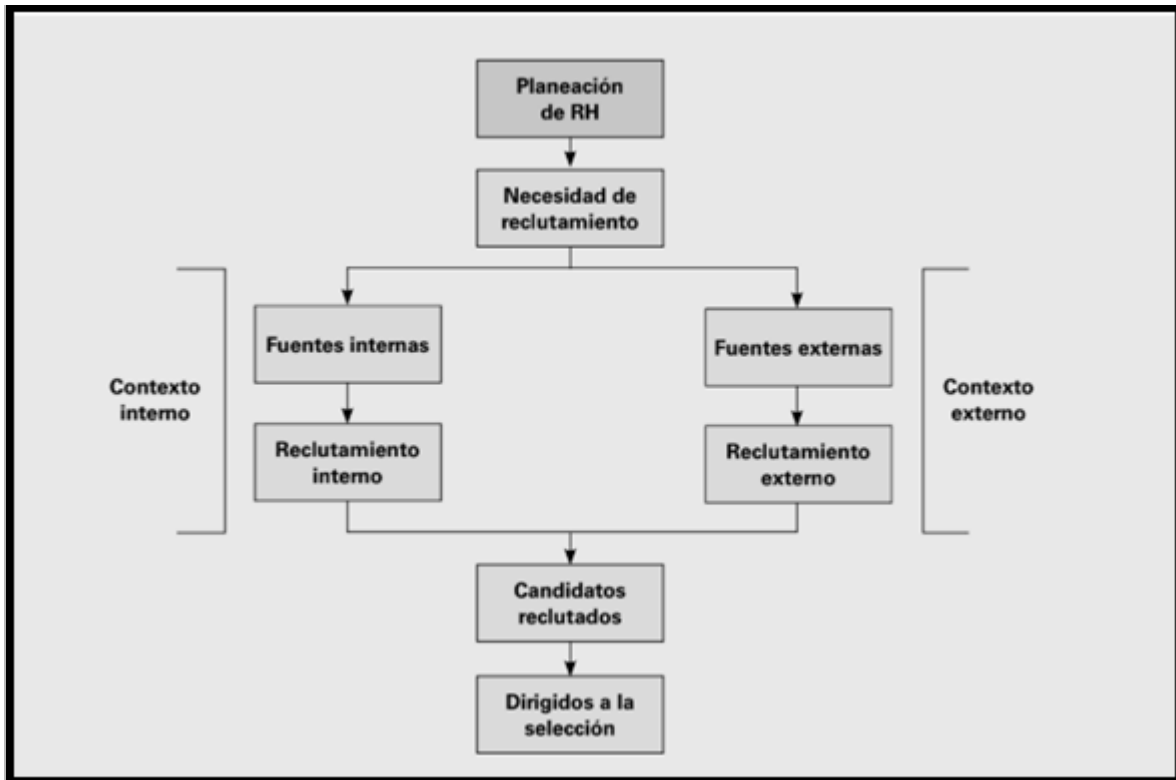


Ilustración N°3 – Reclutamiento Interno y Externo.

CHIAVENATO I (2008) *Gestión del Talento humano* (pp. 118). 3ra Ed.

El Reclutamiento Interno implica la ocupación de puestos vacantes, ya sea en modo de Transferencia o Promoción con miembros que ya son parte de la organización.

El objetivo principal es que los empleados busquen promociones (movimiento vertical) y transferencias (movimiento horizontal) y que, a partir de ello, la organización logre sus objetivos productivos y las personas, los suyos. Se basa en datos e informaciones relacionadas con las demás áreas de la empresa.

Presenta ventajas, ya que es más económico, rápido, presenta mayor validez y seguridad, tiene un papel motivacional para el personal, se aprovechan las inversiones para capacitar al personal y desarrolla un nivel de competencia amigable dentro de la organización.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

La fuente de recolección Externa, se ocupa de captar postulantes disponibles del Mercado Laboral e insertarlos en un puesto determinado.

Apostar por estas fuentes de talento significa encontrar un perfil completamente nuevo. Los medios de comunicación que se utilicen para anunciar la vacante dependerá exclusivamente del tipo de personal que se quiera atraer.

Las principales técnicas de reclutamiento son, según Werther y Davis (2006):

- “Espontáneos: Personas que se presentan a las instalaciones de la compañía con el fin de emplearse.
- Referencias de otros empleados.
- Publicidad: Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante.
- Entidades Estatales: Mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos.
- Agencias Privadas: Funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas espontáneas.
- Compañías de Ubicación Profesionales: Sólo contratan personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante.
- Instituciones Educativas: Universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas.
- Asociaciones Profesionales: Promueven el pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia ponen en práctica programas para lograrlo.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- Programas Gubernamentales: Establecen programas de capacitación en casos de situaciones de desempleo estructural.” (pp. 162-173).

Las ventajas que presenta este tipo de reclutamiento externo son, que ingresa personal con experiencias nuevas a la organización, renueva y enriquece a los recursos humanos que ya forman parte, y se aprovecha la capacitación ya adquirida por el candidato.

El reclutamiento Mixto, por su parte, hace referencia al accionar de las empresas ya que ambos tipos de reclutamientos se complementan, debido a que al realizar reclutamiento interno para promociones o transferencias, se genera una plaza que debe ser ocupada a través del reclutamiento externo.

Para concluir citamos al autor I. Chiavenato (2009) quien afirma que “La función del reclutamiento será la de proporcionar la materia prima (candidatos) para el funcionamiento de la organización”. (p.149).

### **2.9 Selección de Personal**

Una vez captados los potenciales candidatos, se comenzará un proceso de Selección en donde se tendrá como fin cubrir el puesto vacante con el candidato que mejor se adecue a los requerimientos del puesto. La función de selección no se limita únicamente al proceso interno o externo dirigido a buscar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo; se trata de un concepto mucho más amplio que requiere una planificación mediante la cual se puedan detectar necesidades de selección en función de la movilidad, rotación, demandas y previsiones de los demás departamentos.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

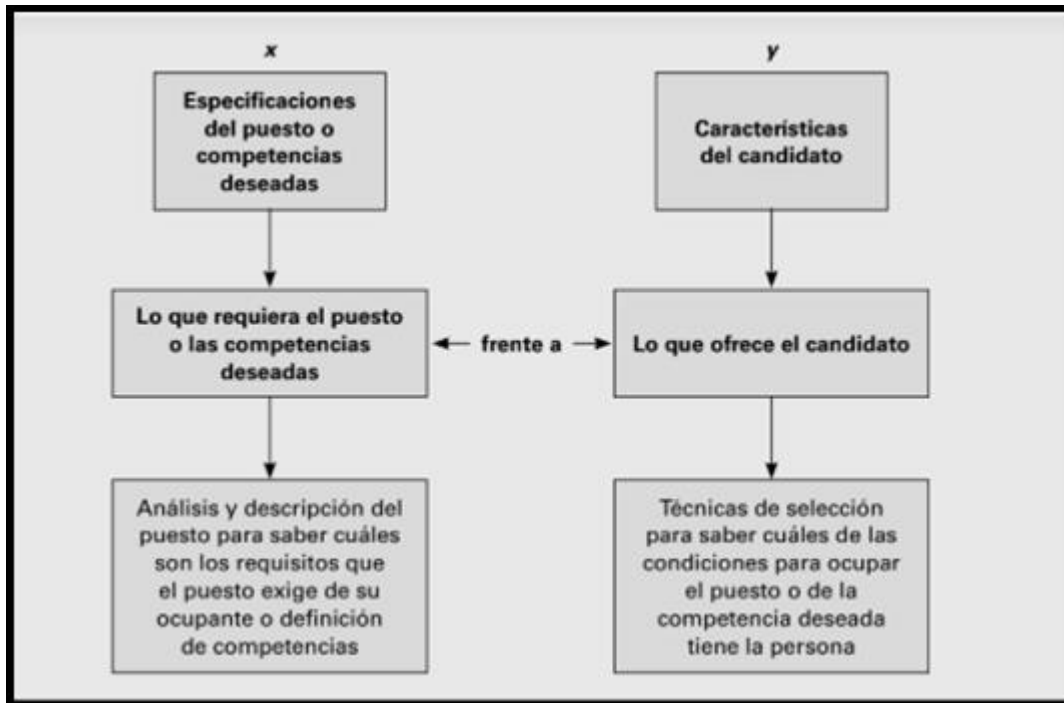


Ilustración N°4 – Teoría X – Y Selección de Personal.

CHIAVENATO I (2008) *Gestión del Talento humano* (pp. 139). 3ra Ed.

Tomando el aporte del autor I. Chiavenato (2009), quien sostiene que “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”, además indica que “La selección busca resolver dos problemas básicos: a) Adecuación de la persona al puesto de trabajo y b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.” (p.169); esto se debe a la diversidad en las personas, cada uno tiene capacidades y conocimientos diferentes y el proceso de selección busca aquella persona que más se adecue al puesto vacante a cubrir.

Este procedimiento generalmente debe ser ejecutado según los siguientes pasos, quienes consideramos que son completamente flexibles por lo que no necesariamente

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

se aplican todos, como también puede variar su orden, ya que es un proceso adaptado a los requerimientos de cada organización:

- I. “Preselección: Tendrá como función lograr filtrar las candidaturas atendiendo a las competencias y aptitudes que tiene que tener el candidato.
- II. Evaluación de Curriculum Vitae: Esta etapa es sumamente necesaria para evitar futuras pérdidas de tiempo realizando entrevistas a personas que jamás podrán ocupar el puesto.
- III. Test: Este método es aplicado tanto en procesos de grandes empresas que requieren cientos de trabajadores como para pequeñas selecciones en las que simplemente se quiere ser algo exhaustivo y ahorrar tiempo a los reclutadores para que no tengan que enfrentar entrevistas personales con candidatos que no llegarán a buen puerto en la empresa. Entre los más utilizados por las empresas se destacan:
  - Test de aptitudes
  - Test proyectivos
  - Test de nivel intelectual
  - Test de personalidad
- IV. Entrevistas: Comunicación formal y profunda que tiene como finalidad evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, tanto básico como jerárquico. De acuerdo a los objetivos, podemos clasificar las entrevistas en:
  - Estructuradas: El entrevistador dirige la conversación a través de preguntas precisas y se esperan respuestas concretas. Se suele utilizar cuando se requiere una información objetiva.

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- No estructuradas: Se trata de una entrevista donde el entrevistador hace preguntas muy generales. Tiene la ventaja de suscitar confianza y espontaneidad y exige que el entrevistador sea un experto, porque se pueden olvidar datos importantes. Se utiliza cuando interesa información referente al carácter y personalidad.
- Mixtas: Es una mezcla de las dos anteriores. Es la más frecuente. En ella debemos ser concretos y relacionar las respuestas con el puesto al que se opta.

Considerando las características antes mencionadas, es importante tener en cuenta que la mayoría de las entrevistas poseen una misma estructura en cuanto a su desarrollo.

De acuerdo a Werther y Davis (2008), este proceso es el siguiente:

1) “Creación de un ambiente de confianza: Esto se logra iniciando con preguntas sencillas, evitando interrupciones para generar un ambiente de intimidad y concentración.

2) Intercambio de información: El proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que le haga.

3) Finalización: Puede preguntarse al candidato ¿tiene Ud. alguna pregunta final? A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que tal vez consistan en esperar hasta que la empresa se comuniqué telefónicamente con el

---

-Abrile, Maria Cecilia / Malano, Romina / Maletto, Tania



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

solicitante o éste concrete una nueva cita. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto.

4) Evaluación: Después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato.” (pp.210-211).

- V. Examen médico: Consiste en un examen médico del candidato para verificar la salud de su futuro personal, tanto para la prevención de accidentes como para evitar ingresar personas con posibilidad de ausentarse con frecuencia por su mal estado de salud.
- VI. Comprobación de antecedentes: La verificación de sus antecedentes protege los intereses de la organización y la seguridad de otros empleados. La mayoría de los empleadores (incluyendo los dueños de negocios pequeños) hacen uso de la verificación de los antecedentes para asegurarse de que están tomando decisiones sabias al hacer las contrataciones.
- VII. Decisión de Contratar: consiste en la elección de uno de los candidatos reclutados para que ingrese a la organización y se desempeñe en el puesto vacante. En esta fase se preparan todos los papeles para formalizar el contrato y dar de alta al trabajador. En el contrato deben reflejarse los datos de la empresa y el trabajador, el tipo de contrato, su duración, el cargo que va a realizar o el salario mínimo a percibir, entre otros datos. Es conveniente comunicarse con aquellos solicitantes que no fueron seleccionados para evitar una mala imagen de la empresa.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

VIII. Decisión de Incorporar: El proceso de contratación no finaliza con la formalización del contrato. Es necesario facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la empresa y a su puesto de trabajo y verificar que se ha tomado la decisión acertada.”

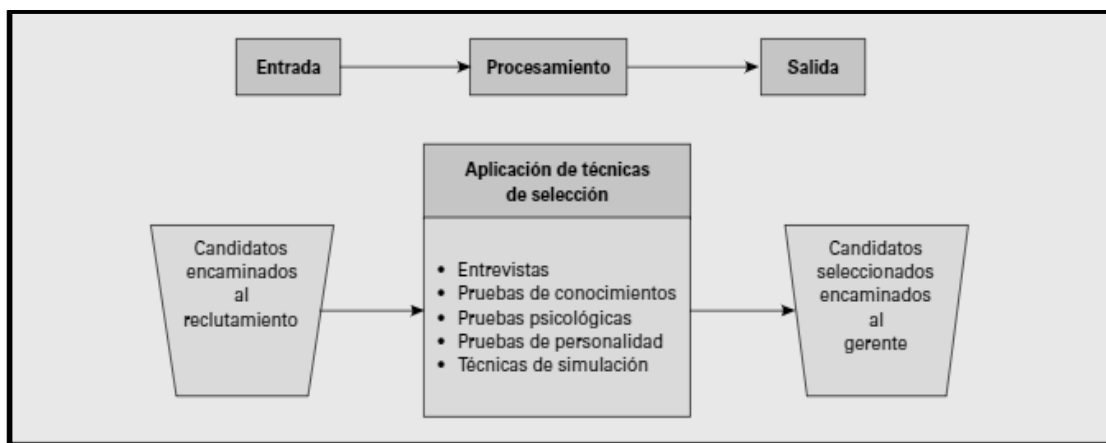


Ilustración N°5 - Proceso de Selección del Personal.

CHIAVENATO I (2008) *Gestión del Talento humano* (pp. 149). 3ra Ed.

## 2.10 Inducción

Ya finalizado este proceso, se avanzará en la incorporación del candidato, comenzando un programa de Inducción, que implica un primer acercamiento tanto al puesto como a la cultura y políticas de la organización que tienen como propósito generar un sentimiento de pertenencia en el ingresante y convertirlo de esta manera en un miembro valioso para la organización.

I. Chiavenato (2009) indica que “el programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo. Tiene por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc.”. (p.197).

Bohlander (2008) plantea al proceso de inducción como aquel proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

Dentro de este programa consideramos centrales el desarrollo de tres puntos en particular:

- I. Adquisición de aptitudes y capacidades laborales
- II. Adopción de roles y normas
- III. Adopción de valores del grupo de trabajo

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados; evitando dificultades como las que plantean Werther y Davis (2006) en su libro, relacionadas con no abrumar al nuevo empleado con mucha información y tener cuidado con pedirle que realice tareas para las cuales todavía no se encuentra preparado y puede llegar a fracasar.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

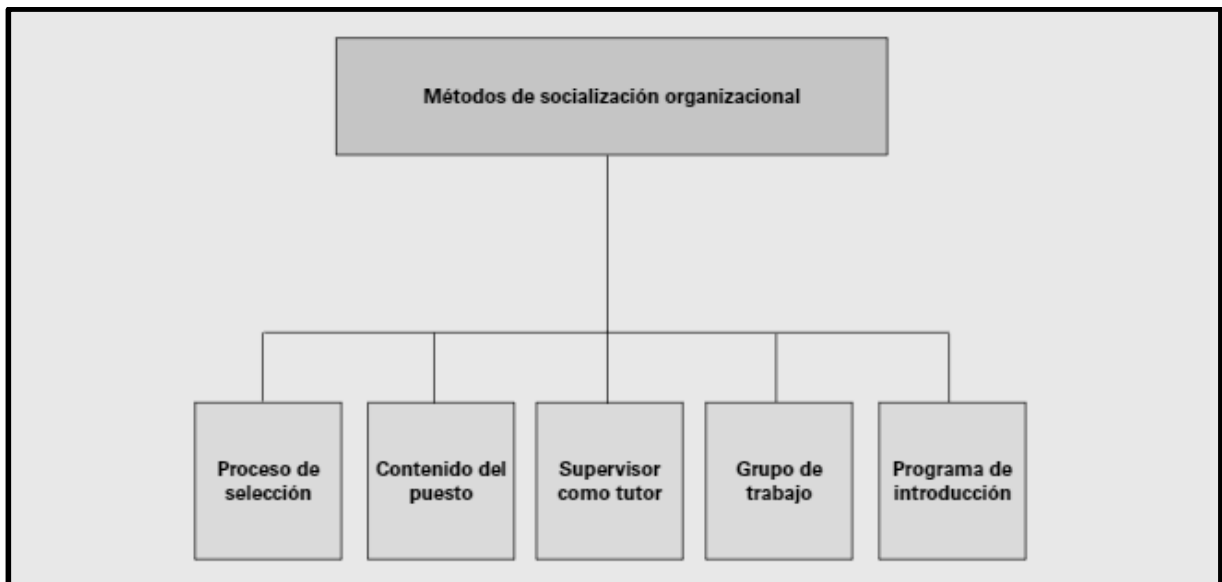


Ilustración N°6 – Modelo de Socialización – Proceso de Inducción.

CHIAVENATO I (2008) *Gestión del Talento humano* (pp. 190). 3ra Ed.

## 2.11 Capacitación

Siguiendo con el próximo eje temático, haremos referencia al de Capacitación que “Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándonos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la Capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo ” según sostiene el autor Certo (como se citó en Gestión del Talento Humano, 2009).

Por otro lado, Bohlander (2008) define al término capacitación como “Cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros” (p.294).

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Este proceso se conforma según Bohlander y Snell (2008), por cuatro fases importantes:

1. Fase de realización de la evaluación de necesidades: Donde se realiza un análisis de la organización, de las tareas y de las personas, para asegurarse de que la capacitación se da en el momento indicado, se enfoca en los asuntos principales y va dirigido a las personas correctas.
2. Fase diseño del programa: Se compone de los objetivos instruccionales (describen las habilidades y conocimientos que se van a adquirir), la disposición y motivación de los capacitados (para que se de un óptimo aprendizaje, los participantes deben reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y mantener el deseo de aprender a lo largo de la capacitación), los principios de aprendizaje (para el correcto desarrollo del proceso de aprendizaje) y por último, las características de los instructores (adaptabilidad, conocimiento del tema, interés, sinceridad, entre otros.)
3. Fase implementación del programa: Análisis de los diversos métodos que van a utilizarse, realizando una diferencia entre los empleados no





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

gerenciales y los gerenciales. Dentro de los métodos más conocidos existen: capacitación en el puesto, capacitación de aprendizaje práctico, métodos audiovisuales, método de simulación, estudios de caso, seminarios y conferencias, juego de negocios, juego de roles, entre otros.

4. Fase de evaluación del programa: Son cuatro los criterios que deben evaluarse para poder tener una imagen total del éxito del programa y estos son, reacciones, aprendizajes, comportamientos y resultados.

Consideramos a partir de lo anterior, que es de suma importancia que las organizaciones tengan la capacidad de reconocer estas carencias y responder a las mismas, para lograr una acción correctiva y de aprendizaje para el desempeño general de los miembros, y por otro lado, en carácter de proactividad, con el fin de anticipar posibles errores evitando el costo que generan los mismos.



## **CAPÍTULO 3**

### **3.1 Relevamiento y Diagnóstico**

Comenzando con el análisis exhaustivo de la cadena de Supermercados “Éxito”, consideramos importante determinar cuáles son las herramientas que utilizamos para indicar la situación actual de la organización motivo del presente trabajo, para de esta manera lograr establecer una propuesta de mejora que satisfaga las necesidades tanto de la organización, como de las personas que la conforman, facilitando los procesos administrativos.

Las herramientas utilizadas, serán entrevistas, cuestionarios, observación directa y contacto directo con el personal empleado:

- **Entrevistas:**

En relación a este tema, el primer contacto fue generado con el Encargado del Área Contable, quien nos brindó la primera aproximación hacia el funcionamiento general de la empresa, su historia, políticas y sus modos de operar. Fue aquí en donde percibimos que, al margen del buen funcionamiento de la misma, existían falencias en cuanto a la formalidad o esclarecimiento en sus procesos diarios que comprenden a todas las áreas.

Como punto de partida, detectamos que la estructura organizacional no tiene un establecimiento formal, generando esto diversos efectos como:

- No cuentan con organigramas desarrollados



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- Falta de claridad en el alcance real de cada área funcional y en relación a esto de cada puesto de trabajo.
- Falta de definición en cuanto a la cadena de mando que debe aplicarse, por lo cual no hay delegación clara de tareas.
- Se realizan actividades para distintas áreas funcionales en un mismo puesto de trabajo.
- No están establecidos formalmente los procedimientos de tareas que se ejecutan diariamente.

En la siguiente instancia tuvimos la oportunidad de entrevistar al Gerente de Recursos Humanos, con quien hicimos hincapié en temas relacionados al área en base a la información obtenida anteriormente.

En lo relacionado a los puestos de trabajo, verificamos que no se realizan Análisis de Puestos y por lo tanto no hay una formalidad en cuanto a la Descripción y Especificación de los mismos, es decir, las tareas y las responsabilidades, son dictadas de manera oral por el superior directo. Esto genera en el funcionamiento diario de la empresa, diversas situaciones como: falta de claridad en cuanto al alcance de las actividades pertinentes a cada puesto; no hay procedimientos formales para cada tarea, por lo cual tampoco se establecen parámetros al momento de evaluar la ejecución de las mismas; superposición de roles al ejecutar tareas en distintas áreas con diferentes propósitos.

En cuanto a la provisión de personal, la misma no está planificada previamente, por lo cual se van realizando procesos de Reclutamiento a medida que se detecta la



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

necesidad. Los procedimientos se realizan en base al “conocimiento común” del perfil del puesto a ocupar en relación a las tareas a realizar.

El proceso se realiza desde fuentes tanto Internas como Externas, siendo la primera para ocupar puestos administrativos o por promociones de puestos, siendo esta una política de la empresa, a fines de promover personal que ya cuente con amplio conocimiento de las tareas operativas. El mismo comienza desde el momento en que se percibe la necesidad de personal, es a partir de esto que se toman en cuenta las referencias indicadas por Jefes o Supervisores directos sobre el desempeño de trabajo de determinadas personas, que pasan a ser Candidatos para el puesto, analizando también la información aportada por el área Administrativa sobre parámetros de asistencia, régimen disciplinario, méritos en la experiencia, entre otros.

En relación al reclutamiento externo, el mismo se realiza para ingresantes a puestos operativos, generalmente Cajero o Repositor. Una vez detectada la necesidad, se difunden avisos tanto en redes sociales, como página web de la empresa, zonas barriales próximas al establecimiento y también en los paneles de comunicación interna para obtener recomendaciones de los propios empleados. Es de esta manera que se reciben Curriculum tanto de manera virtual como física, en la mesa de entrada de todas las sucursales.

Esta información es recolectada, por una única persona que es además la encargada de realizar el proceso de selección de personal de todas las sucursales que conforman Supermercados “Éxito”.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Luego de hacer el análisis de los Curriculum Vitae, se realiza una selección previa de los mismos, y se procede a citarlos para el desarrollo de la primera entrevista que generalmente es individual. El criterio que se aplica a fines de seleccionar la persona indicada tiene relación con lo establecido en el reglamento interno de la empresa, referido a la imagen personal, los demás factores que afectan este proceso, refieren a aptitudes y/o capacidades que pueda llegar a percibir el Selector durante el encuentro.

Este proceso se continúa generalmente con dos instancias más de entrevistas individuales, hasta el momento de decidir la incorporación del candidato. Realizado esto, se elabora un informe destinado al Gerente de Recursos Humanos a fines de informarle acerca de lo realizado y solicitar la autorización del ingreso. Este lo decidirá en relación al presupuesto empresarial, instancia del mes en curso, entre otros.

Es aquí donde percibimos las siguientes falencias: por un lado, al no tener una Descripción de Puestos que determine el perfil ideal a seleccionar, no hay certeza de que el candidato seleccionado sea el más adecuado; por otro lado el proceso no presenta un orden coherente entre las diferentes etapas, ya que consideramos que la autorización por parte del Gerente del Área de Recursos Humanos, debería formar parte del comienzo de este proceso y no del final del mismo.

Tomada la decisión de ingresar al candidato, se realiza la Inducción del ingresante a la cadena de Supermercados. Esto también es llevado a cabo por la misma persona encargada del proceso de Reclutamiento y Selección.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Una vez que a la persona se le efectúa el alta en la empresa, se lo convoca a una primera reunión de ingreso en donde se le entrega el Reglamento Interno, se le informan los horarios de su jornada de trabajo, como estará compuesta su remuneración, que condiciones de trabajo presenta su puesto y cuál será la sucursal en la que deberá concurrir a trabajar.

Como paso siguiente, el ingresante es recibido en la sucursal correspondiente por el Encargado General de la misma, quien le brindará una charla introductoria sobre cuestiones como la disposición de los espacios, instalaciones, presentación de los demás miembros con los que trabajará, información acerca del sistema de registro de entradas y salidas, entre otros.

Con respecto a este proceso de Inducción realizado por “Éxito”, las carencias que percibimos en el mismo no lo afectan de manera significativa, de todos modos, consideramos importante la formalización del mismo a fines de su mejora ya que es un proceso clave a la hora de recibir cordialmente al ingresante.

Realizado esto, al ingresante se le asigna un tutor en los primeros días de actividad para que trabajen en conjunto y se le transmite el conocimiento en la práctica.

Quienes están en condiciones de ser asignados como tutores son los mismos compañeros de trabajo, que son seleccionados previamente de manera informal por parte del superior inmediato. Esto se hace en pos de buscar a la persona que más aptitud presenta para transmitir los conocimientos. Durante la entrevista, el Gerente del Área indica: “Buscamos aquellas personas que sepan transmitir mejor las consignas que



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

manejamos”. Esta capacitación es la primera y única que se realiza al formar parte de la empresa en relación a puestos operativos.

Para puestos operativos más específicos, como Encargado de Carnicería, Panadería, Verdulería, entre otros, se llevan a cabo participaciones en jornadas de la misma especialidad, a fines de capacitar a los involucrados en el área.

Por otra parte, se realizan charlas aleatorias a todo el personal por cada sucursal abocadas a la capacitación sobre Atención al Cliente.

Como se puede observar, no existen programas de capacitación establecidos, que favorezcan la adquisición de conocimientos por parte de los empleados, permitiéndoles desarrollarse en la empresa y mejorar su desempeño.

En relación al eje temático, Evaluación de Desempeño, la empresa “Éxito” no realiza ningún tipo de tareas en cuanto al análisis del rendimiento del personal, a fines de proceder con una retroalimentación al mismo para correcciones y/o posibles mejoras. Esto es producto de la poca formalización que presenta la organización en conjunto.

### - **Cuestionario:**

El siguiente método se utilizará con el fin de complementar las entrevistas realizadas a la jefatura de la empresa, dentro de la Sucursal N°2 ubicada en Villa Corina, pero con el fin de obtener datos de los puestos operativos sobre los temas en cuestión, ya que consideramos relevante la información que estos también nos brindaron.

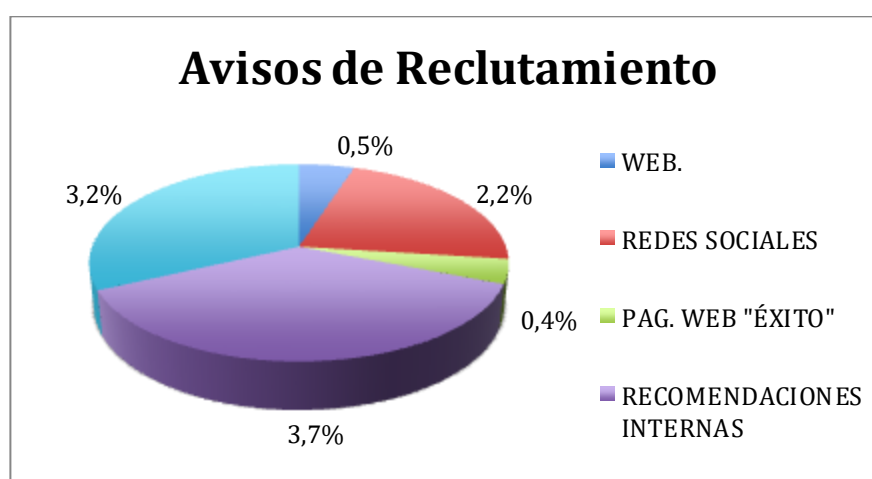
## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

El cuestionario se focalizó en diferentes ejes temáticos en base a los subsistemas de Previsión y Provisión haciendo un relevamiento de información tanto cuantitativa como cualitativa, ya que consta de preguntas abiertas y cerradas. Con la finalidad de extraer de la misma información amplia y concreta, y al mismo tiempo obtener recomendaciones de quienes participan en la actividad diariamente, con el objetivo de agregar valor a la propuesta de mejora (ver anexo).

Relevada la información, se pudo concluir lo siguiente:

- El personal tiene conocimientos sobre cuáles son sus principales tareas, cuál es la mejor forma de desempeñarse en su puesto de trabajo y cuáles son las competencias en las que se destaca su puesto. Además, se encuentran informados sobre quién es su superior directo, pero no hay claridad absoluta debido a no encontrarse física y metódicamente desarrollado el puesto en cuestión.
- Los procesos de reclutamiento son amplios y adecuados a cada necesidad; utilizan gran variedad de medios para atraer personal y para publicitar la necesidad de ocupar una vacante, pero sin seguir un procedimiento establecido.

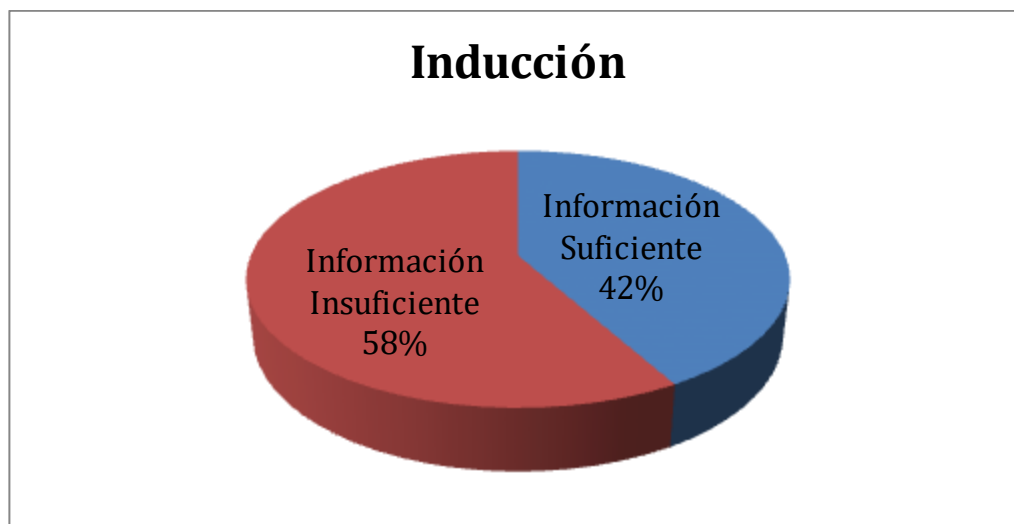




## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- El proceso de selección no es concreto. Por ejemplo, hubo personal que sólo pasó por una entrevista, otros por dos y hasta tres en diferentes instancias; en la mayoría de los casos la incorporación fue casi inmediata.
- En cuanto al proceso de inducción, el mismo no está establecido metódicamente y podemos identificar inconsistencias en cuanto a la información que se brinda, ya que la consideramos incompleta para un ingresante. Por ejemplo, no se brinda una explicación al ingresante acerca de las Licencias que pueden utilizarse y como justificar las mismas, según su naturaleza, es decir, como proceder ante una carpeta médica o ante un trámite personal, entre otros.

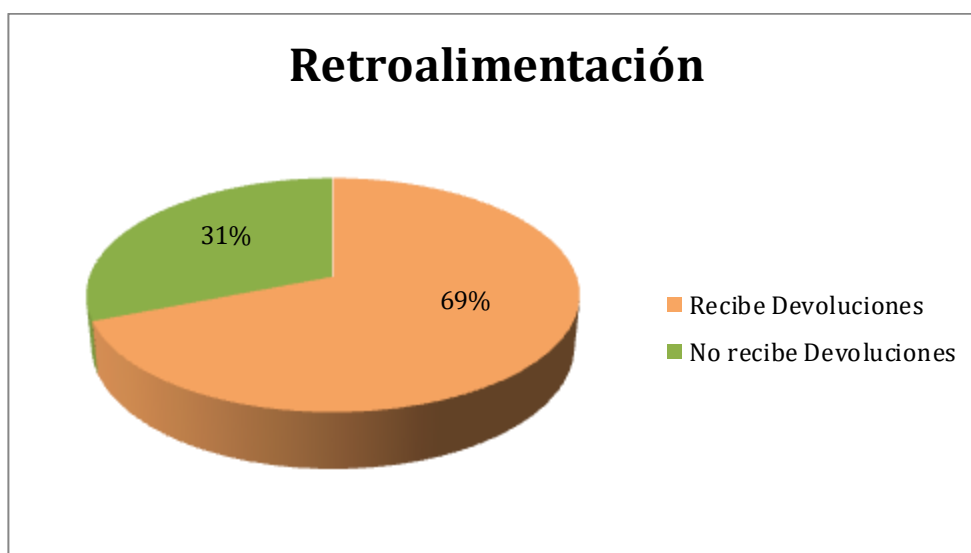


- Las capacitaciones son dadas dentro del puesto que se va a ocupar y están a cargo de un compañero de área, ya que se considera que es quien más sabe sobre el tema. Por otro lado, con respecto a las capacitaciones extras, al no existir un procedimiento de captación de necesidades de capacitación, éstas son casi nulas y se presentan sólo para aquellos dedicados a algún puesto con especialidades específicas (ej: Encargado de carnicería).

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- Por último, al no existir procedimientos concretos y al no contar con descripciones que definan pautas y competencias para el puesto en cuestión, sólo se realizan pequeñas evaluaciones que son dictadas oralmente por su superior, donde sólo se corrigen errores claves sin llevar adelante el desarrollo de actividades concretas que ayuden a disminuir las falencias. En el caso de tener que felicitar a alguien por su labor, se realiza según la observación subjetiva del jefe, sin que haya un procedimiento plasmado.





## **CAPÍTULO 4**

### **4.1 Propuesta de Mejora**

A partir del análisis de la información recolectada durante la etapa de Diagnóstico y la situación deseada para la organización, se considera en primera instancia la reformulación del Organigrama Organizacional, a fines de esclarecer la red de relaciones internas presentes en la organización, contribuyendo así a la identificación de roles, funciones y cadena de mando.

En segunda instancia continuamos esta intervención implementado el diseño de formularios para el Análisis y Descripción de Puestos buscando formalizar la información específica de cada uno de ellos en relación a las tareas, obligaciones y responsabilidades que hacen al perfil requerido para un mejor desempeño.

En tercera instancia se propuso la formulación de un Sistema de Evaluación de Desempeño, buscando establecer parámetros que permitan juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del personal. Este proceso nos brindara información que posibilitará una retroalimentación tanto para la organización como a su personal, y en base a los resultados, promover el entrenamiento y/o desarrollo del mismo.

En cuarta instancia se propuso la implementación de un programa formalizado de procesos de Reclutamiento, tanto interno como externo, cuya finalidad será la de atraer candidatos potencialmente calificados, capaces de ocupar cargos según los requerimientos de la organización. Esta información será vital para un eficiente proceso



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

de Selección de Personal, el cual será diseñado para escoger a conciencia al candidato que satisfaga las necesidades del puesto vacante.

Continuaremos esta intervención con la elaboración de un Programa de Inducción que implique nutrir al ingresante de información necesaria, relacionada tanto al puesto como a la Organización, a fines de lograr un primer acercamiento y disminuir la incertidumbre de éste respecto a su nueva fuente de trabajo.

Por último, desarrollaremos un Proceso de Capacitación que contribuya a la preparación técnica y teórica del candidato, para un correcto desempeño en el puesto de trabajo. A su vez este Programa buscará tener un alcance que comprenda a miembros ya pertenecientes a “Éxito” en pos de su perfeccionamiento.

En conclusión, nuestra intervención consistirá en el diseño de los subsistemas de previsión y provisión de Recursos Humanos para la creación de un sistema de evaluación de desempeño, exceptuando el eje temático Planificación Estratégica de los Recursos Humanos que no será desarrollado en esta propuesta.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

# PROPUESTA DE MEJORA

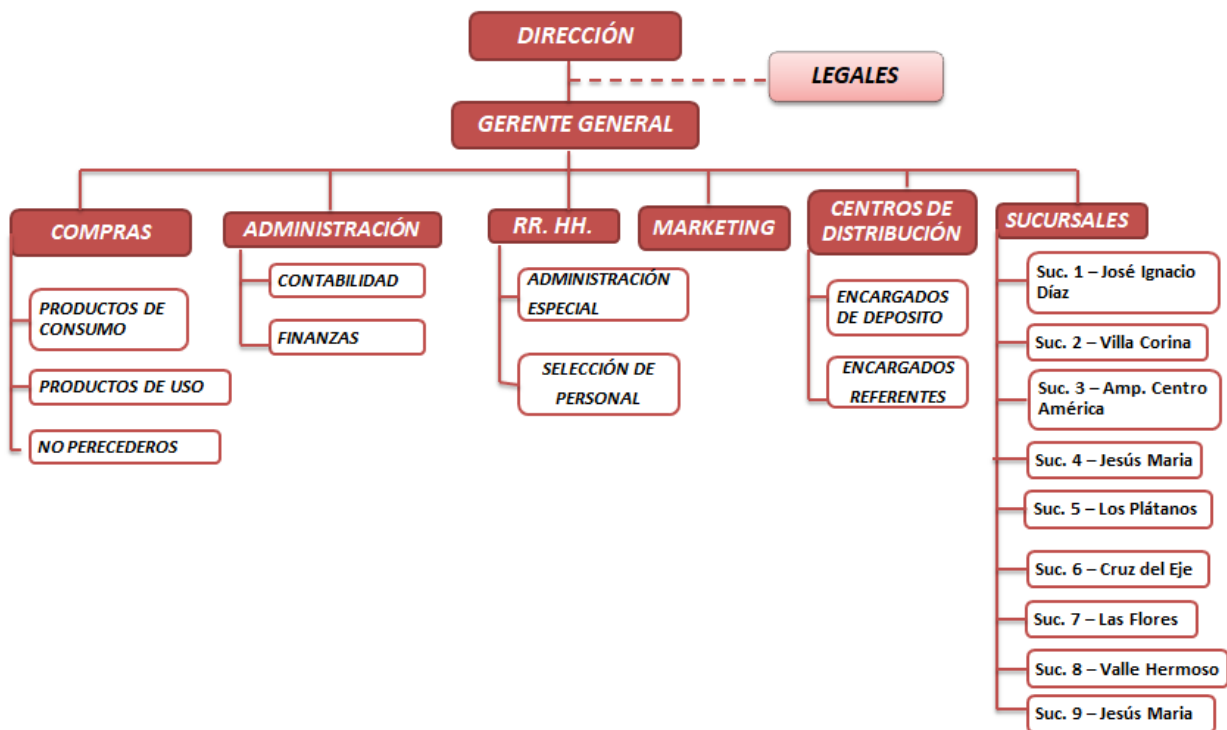
# SUPERMERCADOS “ÉXITO”



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

### 4.2 Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta la situación deseada para la organización, el punto de partida de este proyecto consistirá en establecer formalmente un organigrama, siguiendo la esquematización del siguiente modelo:



Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Para esto, requerimos el uso organigramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee la organización, mostrando las principales funciones dentro de la misma y las relaciones que existen entre ellas.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

En el caso de supermercados “Éxito”, consideramos necesario, en primer lugar, el rediseño y formalización del Organigrama, a fines de indicar la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de dicha organización.

Las principales modificaciones en el diseño del diagrama fueron:

- En primer lugar, encabezando el Organigrama, se encuentra la “Dirección”, cuyas principales funciones serán las de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar toda gestión que se realice dentro de la organización.
- En segundo lugar, de arriba hacia abajo en la línea jerárquica, ubicamos al departamento “Legales”; su principal función será atender los asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la Organización, a sus normas internas y a su relación con otras entidades, cumpliendo con un rol de Staff. Se encuentra ubicado allí y con líneas punteadas para demostrar que es un área externa a la empresa, que presta servicios de consultoría.
- En tercer lugar, se encuentra el “Gerente General”, quien estará en todo momento informado sobre los acontecimientos que ocurran en los diferentes departamentos de “Compras”, “Administración”, “Recursos Humanos”, “Marketing”, “Centro de Distribución” y “Sucursales”; coordinando sus tareas y respondiendo a sus necesidades.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- Por último, ubicamos a los diferentes departamentos nombrados anteriormente en un mismo nivel jerárquico, diferenciándolos unos de otros según la función que éstos cumplan. A su vez, a diferencia del Organigrama de origen, unificamos las tareas de Contabilidad y Finanzas dentro del área “Administración”; dividimos las actividades de “Recursos Humanos” y “Marketing” en dos departamentos diferenciados; al área “Venta” la renombramos “Sucursales” y a “Logística” como “Centro de Distribución”.

Vale aclarar que, teniendo en cuenta el Convenio Colectivo de Comercio que es bajo el cual se rigen, colocamos los nombres correspondientes según la categoría pertinente.

De esta manera dejamos asentado de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa; esto nos permitirá definir las funciones que se van a ejecutar y distribuir las actividades entre los trabajadores que componen Supermercados “Éxito”; determinando, además, las relaciones que existen entre ellos con el propósito de conseguir las metas previstas de una manera más rápida y eficaz.

Para el desarrollo de este proyecto, presentaremos una serie de planillas y formularios que abarcaran las siguientes temáticas, distribuidas de la siguiente forma:

- Análisis y Descripción de puestos
- Reclutamiento
- Selección de personal
- Inducción





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”


---

- Capacitación
- Evaluación de desempeño.

### **4.3 Análisis y Descripción de Puestos**

En base a la síntesis de la información relevada en el cuestionario propuesto en el capítulo anterior (Pág. 39) consideramos necesaria la aplicación del siguiente modelo de formulario para la formalización de los perfiles de puestos de trabajo que competen a Supermercados” Éxito”, referidos a puestos operativos y administrativos:

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

	<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	REVISIÓN:
<b>1. DETALLES DEL PUESTO</b>		<b>Fecha de actualización</b>
<b>Nombre del Puesto:</b>		
<b>Ocupante del Puesto:</b>		
<b>Área a la que pertenece:</b>		
<b>Sub área/Servicio:</b>		
<b>Nombre del Puesto al que reporta:</b>		
<b>Nombre de los Puestos que le Reportan:</b>		
<b>2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>		
<b>3. DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO</b>		



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

4. PERFIL PROFESIONAL			
Estudios Primarios			
Estudios Secundarios			
Estudios Universitarios			
OTRAS ESPECIFICACIONES:			
5. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
<b>Edad Requerida:</b>		Desde:	
		Hasta:	
<b>Sexo:</b>	Masculino		
	Femenino		
	Indistinto		
<b>Radicación preferible:</b>			
<b>Disponibilidad horaria:</b>	Full Time		
	Part Time		
	Indistinto		
<b>Disponibilidad para viajar:</b>			
Experiencia profesional			
<b>Rubro de empresa:</b>			
<b>Función:</b>			
<b>Tiempo mínimo requerido:</b>			
<b>Otras especificaciones:</b>			



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

<b>6. COMPETENCIAS</b>
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>
<b>HABILIDADES REQUERIDAS</b>
<b>7. ASPECTOS ORGANIZATIVOS</b>
Carga horaria:
Herramientas de trabajo:
Disponibilidad de Presupuesto / Fondo fijo:
Otros:



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

A fines de facilitar la implementación de estos registros, adjuntamos a continuación un modelo de Instructivo para el uso de “Formulario de Análisis y Descripción de Puesto” (Ver ejemplo en ANEXO):

### **“INSTRUCTIVO PARA EL FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”**

1. **Objetivo:** Conocer cómo utilizar “Formulario de Análisis y Descripción de Puestos”
2. **Alcance:** Toda la organización.
3. **Instructivo**

La planilla deberá ser completada y relevada por el área administrativa de Recursos Humanos.

El formulario consiste en 8 bloques:

- I. Detalle del Puesto: Completar los campos según corresponda.
- II. Principales Responsabilidades: Detallar las principales obligaciones que competen a la efectividad del puesto.
- III. Descripción de Tareas: Indicar las principales actividades desarrolladas en el puesto de trabajo en cuestión.
- IV. Perfil Profesional: Marcar con una tilde los campos que sean necesarios para el correcto desempeño en el puesto. En el caso de no ser suficientes se deberá agregar en el campo “Otras especificaciones”.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- V. Criterios de Selección: Marcar con una tilde y completar los campos en blanco con la información necesaria para el perfil del puesto en cuestión, a fin de esclarecer al área de Selección de Personal los requerimientos en caso de una vacante.
- VI. Competencias: Completar con los conocimientos y habilidades requeridos para el eficiente desempeño del puesto.
- VII. Aspectos Organizativos: Completar con datos esenciales que hacen al puesto. Ejemplo: Horario, Herramientas de trabajo, Dedicación (full time/ part time), Disponibilidad de fondo de Presupuesto, entre otras.

A Través de este modelo, se establecerán formalmente las descripciones de puestos necesarias para los demás procesos que conforman los subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos conjuntamente con la Evaluación de Desempeño.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---


#### **4.4 Evaluación de Desempeño**

Podemos decir que las formalizaciones que se llevaron a cabo en los procesos anteriormente desarrollados, fueron generadas con la finalidad de llegar a la creación de esta Evaluación. No podemos medir el rendimiento del personal, si antes tener parámetros formales de cómo debemos realizar las tareas en cada puesto. Consideramos clave este punto de partida para el desarrollo de esta temática.

Exponemos a continuación un Sistema de Evaluación de Desempeño creado para la cadena de Supermercados “Éxito”, abarcando los diferentes puestos de trabajo, tanto de actividad operativa como administrativa, en el siguiente orden:

- Formulario de Evaluación para Cajero/a.
- Formulario de Evaluación para Repositor.
- Formulario de Evaluación para Administrativo.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados "Éxito"

 <b>EVALUACION DE DESEMPEÑO SUPERMERCADOS "ÉXITO"</b>				
Planilla de Evaluacion: Cajero/a.				
DATOS DEL EVALUADO				
Nombre:		Legajo:		
Sucursal:		Antigüedad en el puesto:		
Evaluador:		Periodo Evaluado:		
Cargo del Evaluador:		Fecha de Aplicación:		
Solo P. Prueba / Fecha 1er evaluacion:		Solo P. Prueba / Fecha 2da evaluacion:		
Instancia de Evaluacion		<input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA		<input type="checkbox"/> PERIODICA
Ponderacion		1 - No cumple con los requerimientos del puesto (2%)		
		2 - A veces cumple los requerimientos, puede mejorar (5%)		
		3 - Cumple los requerimientos del puesto (8%)		
		4 - Supera los requerimientos del puesto (10%)		
ASPECTOS	%	Factores a Evaluar	Respuesta	Observaciones
Productividad	50%	Frecuencia en diferencias de caja		
		Manipulacion de Software de Caja		
		Conteo de dinero		
		Deteccion de dinero falso		
		Conocimiento de promociones y condiciones		
Normas	20%	Cumplimiento de Reglamento Interno		
		Acatamiento de autoridad / jerarquia		
Actitudinales	30%	Puntualidad		
		Buena presencia personal y del sector designado		
		Predisposicion con el cliente externo		






**Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”**

<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>		
		FIRMA
<b>COMENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>AUSENCIAS:</b>	<b>ACCIDENTES LABORALES:</b>	
<i>Completar solo en casos de Personal en Periodo de Prueba:</i>		
<b>¿RECOMIENDA EFECTIVIZAR?</b>		
<b>EVALUADOR</b>		FIRMA
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		FIRMA
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados "Éxito"


 <b>EVALUACION DE DESEMPEÑO SUPERMERCADOS "ÉXITO"</b>				
Planilla de Evaluacion: Repositor/a.				
DATOS DEL EVALUADO				
Nombre:		Legajo:		
Sucursal:		Antigüedad en el puesto:		
Evaluador:		Periodo Evaluado:		
Cargo del Evaluador:		Fecha de Aplicación:		
Solo P. Prueba / Fecha 1er evaluacion:		Solo P. Prueba / Fecha 2da evaluacion:		
Instancia de Evaluacion		<input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA	<input type="checkbox"/> PERIODICA	
Ponderacion		1 - No cumple con los requerimientos del puesto (2%)		
		2 - A veces cumple los requerimientos, puede mejorar (5%)		
		3 - Cumple los requerimientos del puesto (8%)		
		4 - Supera los requerimientos del puesto (10%)		
ASPECTOS	%	Factores a Evaluar	Respuesta	Observaciones
Productividad	50%	Control de Vencimiento de Productos		
		Reportes para Reposicion de Stock		
		Control de Stock en Gondolas segun Acuerdos Comerciales con Proveedores		
		Control de Condiciones Ambientales de Almacenamiento de Productos		
		Orden y Limpieza de sector designado		
Normas	20%	Cumplimiento de Reglamento Interno		
		Cumplimiento de Normas SySO		
Actitudinales	30%	Puntualidad		
		Buena presencia		
		Predisposicion con el cliente interno		



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>	
FIRMA	
<b>COMENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>AUSENCIAS:</b>	<b>ACCIDENTES LABORALES:</b>
<i>Completar solo en casos de Personal en Periodo de Prueba:</i>	
<b>¿RECOMIENDA EFECTIVIZAR?</b>	
<b>EVALUADOR</b>	
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
FIRMA	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
FIRMA	

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados "Éxito"

 <b>EVALUACION DE DESEMPEÑO SUPERMERCADOS "ÉXITO"</b>				
Planilla de Evaluacion: Administrativo.				
DATOS DEL EVALUADO				
Nombre:		Legajo:		
Sucursal:		Antigüedad en el puesto:		
Evaluador:		Periodo Evaluado:		
Cargo del Evaluador:		Fecha de Aplicación:		
Solo P. Prueba / Fecha 1er evaluacion:		Solo P. Prueba / Fecha 2da evaluacion:		
Instancia de Evaluacion	<input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA		<input type="checkbox"/> PERIODICA	
Ponderacion	1 - No cumple con los requerimientos del puesto (2%)			
	2 - A veces cumple los requerimientos, puede mejorar (5%)			
	3 - Cumple los requerimientos del puesto (8%)			
	4 - Supera los requerimientos del puesto (10%)			
ASPECTOS	%	Factores a Evaluar	Respuesta	Observaciones
Productividad	50%	Recepción, análisis y gestión de Documentación		
		Control y actualización de registros		
		Utilización de herramientas informáticas y sistema de la Organización		
		Resolución de conflictos		
		Organización, orden y precisión en las tareas		
Normas	20%	Cumplimiento de Reglamento Interno		
Actitudinales	30%	Puntualidad		
		Buena presencia		
		Predisposición hacia cliente interno		
		Capacidad de autogestión		



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>	
FIRMA	
<b>COMENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>AUSENCIAS:</b>	<b>ACCIDENTES LABORALES:</b>
<i>Completar solo en casos de Personal en Periodo de Prueba:</i>	
<b>¿RECOMIENDA EFECTIVIZAR?</b>	
<b>EVALUADOR</b>	
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
FIRMA	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
FIRMA	

**“INSTRUCTIVO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”**

- **Objetivo:** Conocer cómo utilizar efectivamente el registro de la “Evaluación de desempeño”
- **Alcance:** Toda la organización.
- **Periodicidad:**
  - Periodo de Prueba: la evaluación deberá realizarse cada 45 días.
  - Personal efectivizado: deberá realizarse cada 3 meses.
- **Instructivo:**

Este proceso es realizado por los jefes y supervisores a sus colaboradores. Cabe aclarar que este sistema es aplicado tanto para el personal que se encuentra en “Periodo de prueba” como para los empleados efectivos que forman parte de “Éxito”.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

El modelo de formulario consta de las siguientes partes:

- **Datos del Evaluado:**

DATOS DEL EVALUADO	
Nombre:	Legajo:
Sucursal:	Antigüedad en el puesto:
Evaluador:	Periodo Evaluado:
Cargo del Evaluador:	Fecha de Aplicación:
Solo P. Prueba / Fecha 1er evaluación:	Solo P. Prueba / Fecha 2da evaluación:

Deberán colocarse los datos correspondientes a las personas afectadas por la instancia evaluativa. El área encargada de comenzar a completar este modelo, será la de Recursos Humanos, con la finalidad de cumplir los plazos correspondientes de las evaluaciones, haciendo seguimientos sobre el personal efectivizado o en periodo de prueba, al margen de que la información solicitada en este punto es la que maneja dicha área.

- **Instancia de Evaluación:**

Instancia de Evaluacion	<input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA	<input type="checkbox"/> PERIODICA
-------------------------	--	------------------------------------

En este punto se deberá marcar con una cruz el campo correspondiente según la condición del evaluado.

- **Ponderación:**

<b>Ponderación</b>	1 - No cumple con los requerimientos del puesto (2%)
	2 - A veces cumple los requerimientos, puede mejorar (5%)
	3 - Cumple los requerimientos del puesto (8%)
	4 - Supera los requerimientos del puesto (10%)

Se indican aquí, los parámetros cuantificables a través de los cuales se les asignara una valoración a los aspectos a evaluar según el desempeño del empleado.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

- **Aspectos a evaluar:**

ASPECTOS	%	Factores a Evaluar	Respuesta	Observaciones
Refiere a los diferentes angulos sobre los que sera evaluado el colaborador	Importancia del aspecto evaluado según el valor total de la evaluacion	Son los requisitos factibles de medir y esenciales para el cumplimiento de tareas del puesto	Valoracion que realizara el evaluador basado en la percepcion del trabajo del trabajador, adecuado a las ponderaciones establecidas	Comentarios breves y relevantes que realizara el Evaluador, en caso de considerarlo necesario para acompañar su respuesta

- **Comentarios del Evaluador:**

COMENTARIOS DEL EVALUADOR
<b>FIRMA</b>

En este apartado, el evaluador tendrá la posibilidad de comentar sobre aspectos relevantes del desempeño del colaborador que no estaban contemplados en los aspectos mencionados anteriormente. Ejemplo: Perfil con proyección, trato con los pares y superiores, etc.

- **Comentarios de Recursos Humanos:**

COMENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS	
<b>AUSENCIAS:</b>	<b>ACCIDENTES LABORALES:</b>

Aquí, al igual que en el primer punto, es el turno del Área de Recursos Humanos, que se encargara de aportar información sobre aspectos disciplinarios, ausencias, accidentes de trabajo y otros aspectos relevantes.

**Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”**

**- Solo en casos de Periodo de Prueba:**

<i>Completar solo en casos de Personal en Periodo de Prueba:</i>		
<b>¿RECOMIENDA EFECTIVIZAR?</b>		
<b>EVALUADOR</b>		<b>FIRMA</b>
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		<b>FIRMA</b>
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	

Finalizando la instancia evaluativa, solo para personal que todavía no este efectivizado, se procederá a registrar por escrito las intenciones a futuro con el trabajador, según lo observado y evaluado anteriormente.

**Periodicidad de la Evaluación de Desempeño:**

El Personal de periodo de prueba, será evaluado cada 45 días, con la finalidad de contar con un respaldo adicional registrado sobre el accionar del evaluado, al momento de decidir sobre su permanencia en la empresa.

El personal efectivizado, por otra parte será evaluado de manera trimestral, a raíz de la elevada rotación del personal que tiene la cadena de Supermercados “Éxito”.

Consideramos de importancia esencial en este proyecto la implementación de este sistema de Evaluación, ya que al margen de brindarnos un diagnóstico acerca de las condiciones actuales del personal, nos retroalimenta como Organización con información relevante sobre necesidades de capacitación que surgen a partir de la acumulación de resultados bajos repetidos en los mismos factores de Evaluación, permitiendo a la Organización conocer en dónde está la falencia y actuar sobre la misma, permitiendo así trabajar sobre la mejoría continua del personal.





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

### Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

A continuación, comenzaremos con el desarrollo del subsistema de Provisión de Personal, como complemento de lo propuesto anteriormente en los ejes temáticos de Análisis y Descripción de Puestos y Evaluación de Desempeño.

#### 4.5 Reclutamiento

Describiremos el proceso formalizado de reclutamiento de personal. El mismo, se dividirá en dos bloques: Interno y Externo.

El reclutamiento Interno dentro de “Éxito”, por políticas de la empresa, es utilizado sólo para cubrir vacantes en áreas administrativas, ya que consideran fundamental que quienes ocupen dichos puestos se encuentren familiarizados con la cultura y modos de operar de la organización.

Adjuntamos el modelo de Instructivo para su implementación:

#### “MODELO DE RECLUTAMIENTO INTERNO”

Los pasos a seguir, para el desarrollo de este proceso son los indicados en el siguiente instructivo:


1. **Objetivo:** Conocer cómo se ejecuta el Reclutamiento Interno dentro de “Éxito”.
2. **Alcance:** Puestos Administrativos.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

### 3. Instructivo:

Este proceso será realizado por el área de Recursos Humanos.

Como primera medida, será preciso identificar la necesidad de ocupar una vacante, mediante la siguiente planilla, denominada “Pedido de personal”. La misma deberá ser enviada por el encargado del área a Selección de Personal.

	<b>FICHA "SOLICITUD DE PERSONAL"</b>	
<b>Fecha de Solicitud:</b>		
<b>Solicitante:</b>		<b>Area Origen:</b>
<b>Puesto Vacante:</b>		<b>Area / Sector:</b>
<b>Cantidad de Vacantes:</b>		
<b>Razon de Vacantes:</b>		<input type="checkbox"/> RENUNC <input type="checkbox"/> DESPIDO <input type="checkbox"/> OTROS
En caso de "Otros" indique: _____		
<b>Fecha estimada de Ingreso:</b>		
<b>Observaciones:</b>		

1. El proceso comienza una vez que se emite el “Pedido de Personal” para ocupar un puesto vacante.
2. El área de selección comienza con el proceso de búsqueda del perfil indicado para ocupar el puesto.
3. Se publican los siguientes avisos en el panel de notificaciones de las sucursales:

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”



**¡GRAN OPORTUNIDAD!**

Nos encontramos en la búsqueda de “Personal Administrativo” para cubrir una vacante

Destinado a todos aquellos que quieren seguir avanzando dentro de la empresa, y que considera que tiene los requisitos necesarios para ocupar el puesto

**Requisitos:**

- Tener experiencia en distintas arreas dentro de la empresa
- Excelencia disciplinaria
- Conocimientos Informáticos básicos

**¡SEGUÍ CRECIENDO CON NOSOTROS EN “ÉXITO”!**

*Si estas interesado, envíanos un mail con tus datos a [éxito@administracion.com](mailto:éxito@administracion.com) o preséntate personalmente con el Área de Recursos Humanos en Sucursal N° 2 (Villa Corina) de Lunes a Viernes de 09 a 18 horas.*

4. Se recibe la información sobre los candidatos interesados.
5. Se solicita referencias a sus jefes o supervisores próximos.
6. Se realiza una preselección sobre los mismos.

De esta manera damos por finalizado el Proceso Interno de Reclutamiento, ya que la instancia siguiente forma parte del proceso de Selección de Personal.

Por otra parte, el proceso de Reclutamiento Externo abarcará todas las áreas de la Organización, exceptuando aquellas que sean Administrativas.


Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

**“MODELO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO”**

1. **Objetivo:** Conocer cómo se ejecuta el Reclutamiento Externo dentro de Supermercados “Éxito”.
2. **Alcance:** Puestos Operativos Generales (Cajero, Repositor) y Específicos (Encargo de verdulería / Encargado de Panadería / Encargado de Carnicería).
3. **Instructivo:**

Proceso realizado por el área administrativa de Recursos Humanos.

Como primera medida, será preciso identificar la necesidad de ocupar una vacante, mediante la siguiente planilla, denominada “Pedido de personal”. La misma deberá ser enviada por el encargado del área a Selección de Personal.

	<b>FICHA "SOLICITUD DE PERSONAL"</b>	
<b>Fecha de Solicitud:</b>		
<b>Solicitante:</b>		<b>Area Origen:</b>
<b>Puesto Vacante:</b>		<b>Area / Sector:</b>
<b>Cantidad de Vacantes:</b>		
<b>Razon de Vacantes:</b>		<input type="checkbox"/> RENUNC <input type="checkbox"/> DESPIDO <input type="checkbox"/> OTROS
En caso de "Otros" indique: _____		
<b>Fecha estimada de Ingreso:</b>		
<b>Observaciones:</b>		

1. El proceso comienza una vez que se emite el pedido de personal para ocupar un puesto vacante.
2. El área de selección comienza con el proceso de búsqueda del perfil indicado para ocupar el puesto.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

3. Se difunden avisos publicitarios sobre la vacante en los siguientes medios y/o plataformas:
- Redes Sociales: Facebook
  - Página Web de la Organización
  - Avisos gráficos: publicados en Diarios, o revistas de circulación barrial, Panel de Notificaciones de Comunicación Interna, a fines de recibir recomendaciones del propio personal.

**¡BUSQUEDA DE PERSONAL!**

**ÉXITO incorpora personal para puestos de “CAJERO - REPOSITOR” – Córdoba Capital**

**REQUISITOS PARA POSTULARSE:**

- Residir en Zona Sur de la Ciudad de Córdoba.
- Disponibilidad para trabajar Full Time.
- Secundario Completo.
- Edad: Mayor a 18 años.
- Se valora contar con experiencia previa en puestos similares.

**SUMATE A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO!**

*Si estas interesado en formar parte de nuestro equipo de trabajo, envíanos tu CV a la [éxitocv@administración.com](mailto:exitocv@administración.com) colocado como asunto “CAJERO – REPOSITOR” O acercate a la sucursal más cercana.*

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

## **¡TE ESTAMOS BUSCANDO!**

**ÉXITO incorpora personal para puestos de “CAJERO -  
REPOSITOR” – Córdoba Capital**

**SUMATE A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO!**

*Si estas interesado en formar parte de nuestro equipo de trabajo,  
envíanos tu CV a la [exitocv@administración.com](mailto:exitocv@administración.com) colocado como  
asunto “CAJERO – REPOSITOR”*

7. Se reciben los Curriculum de los candidatos interesados a través de los diferentes medios, ya sea vía web o personalmente dentro de las sucursales.
8. Se realiza una preselección de los mismos.

De esta manera damos por finalizado el Proceso Externo de Reclutamiento, ya que la instancia siguiente forma parte del proceso de Selección de Personal.

## 4.6 Selección de Personal

Una vez finalizado el proceso de Reclutamiento, donde se realiza el primer filtro de postulantes, pasaremos a la instancia de Selección propiamente dicha. Al igual que el proceso anterior, el mismo se divide en dos grandes ramas: Proceso de Selección Interna y Proceso de Selección Externa.


### “INSTRUCTIVO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL”

- **Objetivo:** Proveer en tiempo y forma del personal requerido de acuerdo a los diferentes perfiles solicitados por la organización.
- **Alcance:** Toda la organización.
- **Instructivo:**

Este proceso es realizado por el área de Selección de Personal, con la colaboración de los jefes y/o encargados directos del puesto vacante, siguiendo las instancias mencionadas a continuación:

1. Una vez determinados los posibles candidatos, se procede a la coordinación de las entrevistas de trabajo con el encargado de Selección.
2. Se procede a realizar las entrevistas semi estructuradas, con el acompañamiento de la siguientes herramientas, que ayudará a brindarnos un bosquejo de aquellos factores que serán relevantes en el análisis del candidato:

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”


 <b>CHECK LIST ENTREVISTAS</b>			
Personal Administrativo <input type="checkbox"/>		OPERARIO ESPECIFICO <input type="checkbox"/>	
		OPERARIO CAJERO - REPOSITOR <input type="checkbox"/>	
OTROS <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad Horaria:			OBSERVACIÓN:
MOVILIDAD: PROPIA <input type="checkbox"/>	1 COL <input type="checkbox"/>	2 COL <input type="checkbox"/>	
COMO LLEGO SU CV:			Disponibilidad para ingresar inmediata:
TRABAJA ACTUALMENTE	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	Motivo de Cambio:
ESTUDIA ACTUALMENTE	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	OBS:
CONTACTO	CEL <input type="checkbox"/>	WPP <input type="checkbox"/>	FIJO <input type="checkbox"/>
OTRO:			
ANTECEDENTES DE ART/ CARPETAS MEDICAS :			
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:			
OBSERVACIONES ACTITUDINALES			
COMPRENDE PAUTAS PLANTEADAS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	OBS:
CONCENTRACION EN LA ENTREVISTA	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	PREDISPOSICION :
DISPERSO/A	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	BUENA PRESENCIA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PUNTUALIDAD: <input type="checkbox"/>
COMPORTAMIENTO CORPORAL	ACORDE <input type="checkbox"/>	OBS:	IMAGEN PERSONAL:
DESVINCLACIONES CONFLICTIVAS:		COMUNICACIÓN/EXPRESION:	
OTRAS OBSERVACIONES			


Cabe aclarar, que este paso, se realizará de manera individual en el caso de Selección Interna y de manera grupal en el caso de Selección Externa.

- Luego, se solicitan referencias de trabajos anteriores de los candidatos pre seleccionados.
- Como paso siguiente se comunica al candidato seleccionado sobre el avance dentro del proceso, y se coordina una segunda entrevista en la que participará el jefe directo del puesto a cubrir. Se le brindará la siguiente planilla de ingreso y se le informará sobre la documentación necesaria para el ingreso.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

 <b>Documentación de Ingreso de Personal</b>
1. Presentar 2 fotos 4 x 4.
2. Fotocopia de DNI.
3. Comprobante de Cuil extendido por ANSES.
6. En caso de tener hijos discapacitados : certificado de discapacidad.
7. Fotocopia de Acta de Matrimonio o certificado de convivencia.
8. Fotocopia del DNI del Cónyuge.
9. Certificado de Nacimiento y copia de DNI de cada hijo menor de 25 años.
10. Certificado de alumno regular de inicio y fin de escolaridad.
11. Título secundario, terciario/ Certificado de Cursos .
13. Certificado de antecedentes penales.

	<b>FICHA DE INGRESO DE PERSONAL</b>		Revision:
			Fecha Rev:
<b>A COMPLETAR POR EL INGRESANTE:</b>			
NOMBRE COMPLETO:			
EDAD:	DNI:		
NACIONALIDAD:	FECHA DE NACIMIENTO:		
ESTADO CIVIL:	LUGAR DE NACIMIENTO:		
TELEFONO PARTICULAR:	TELEFONO ALTERNATIVO:		
<b>DOMICILIO</b>			
DIRECCION:			
BARRIO:	COD. POSTAL:		
LOCALIDAD:	REFERENCIA:		
BREVE INDICACION PARA DIRIGIRSE:			
<b>EDUCACION</b>			
EDUCACION PRIMARIA	<input type="checkbox"/>	COMPLETO	<input type="checkbox"/> INCOMPLETO
EDUCACION SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	COMPLETO	<input type="checkbox"/> INCOMPLETO
EDUCACION TERCIARIA	<input type="checkbox"/>	COMPLETO	<input type="checkbox"/> INCOMPLETO
EDUCACION UNIVERSITARIA	<input type="checkbox"/>	COMPLETO	<input type="checkbox"/> INCOMPLETO
OTROS ESTUDIOS REALIZADOS	<input type="checkbox"/>	CURSOS	<input type="checkbox"/> OTROS
EN CASO DE OTROS ESPECIFIQUE:			
<b>GRUPO FAMILIAR</b>			
<b>Esposa/o - Concubina/o:</b>	DNI:		FECHA NACIM:
<b>Hija/o (1)</b>	DNI:		FECHA NACIM:
<b>Hija/o (2)</b>	DNI:		FECHA NACIM:
<b>Hija/o (3)</b>	DNI:		FECHA NACIM:
<b>Hija/o (4)</b>	DNI:		FECHA NACIM:
<b>INDUMENTARIA</b>			
TALLE CAMISA:	TALLE PANTALON:	N° CALZADO:	

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

5. Una vez decidido quién es el candidato que continuará en el proceso, se avanzará en la comprobación de sus aptitudes tanto psicológicas como médicas, coordinando con la Institución designada por la empresa y el candidato.
6. Obtenidos los resultados, se procede a la toma de decisión de quién será el nuevo integrante de Supermercados Éxito, elección que será realizada entre Encargado de Selección y Jefe Directo del puesto vacante.
7. Se le informa la decisión de incorporación al candidato seleccionado y se procede a citarlos para comenzar con el proceso de inducción.

Finalizando con la descripción de este proceso, realizaremos la distinción entre las dos ramas, Selección Interna y Selección Externa, de acuerdo a los pasos que incluye cada una:

FACTORES	PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA	PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA
Puestos a Cubrir	Administrativos / Jerárquicos	Operativos
<b>Instancias de entrevistas:</b>		
1 era entrevista	Selector	Selector
2 da entrevista	Jefe Directo	Selector
3 era entrevista	-	Jefe Directo
<b>Candidatos por Entrevista</b>		
1 era entrevista	Individual	Grupal
2 da entrevista	Individual	Individual
Examen Medico	No (sin actualización)	Si
Examen Psicotécnico	Si	Si
Documentación requerida	No (verificable s/ antigüedad)	Si



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

### 4.7 Inducción

Tomada la decisión de incorporar al candidato, procederemos con la integración y sociabilización del nuevo integrante en la organización, referido a la institución en general y a su puesto de trabajo, otorgándole su correspondiente uniforme de trabajo y el reglamento interno expuesto más adelante.

Teniendo en cuenta los factores que inciden en la calidad de vida laboral del ingresante, hemos confeccionado el siguiente “Manual de Inducción” con el fin de generar una primera experiencia de acercamiento o pertenencia a la organización, buscando así disminuir el nivel de incertidumbre que genera el formar parte de una nueva Institución.

Este proceso se llevará a cabo en un tiempo estipulado de 120 minutos aproximadamente.

Presentamos a continuación, un modelo de Manual de Inducción General que será entregado al personal al momento de ingreso en su primer día de trabajo, quedando el original finado por el ingresante en poder de la empresa, almacenado en el legajo físico y una segunda copia que quedara en poder del colaborador. El mismo está compuesto por información sobre la empresa “Éxito” y el reglamento interno de la misma.



## **“MANUAL DE INDUCCIÓN GENERAL DE SUPERMERCADOS ÉXITOS”**

### **Objetivo del plan de Inducción General:**

Implementar una correcta incorporación y adaptación de los nuevos empleados a la empresa, a fin de generar un sentimiento de pertenencia, así como satisfacción del empleado con Supermercados Éxito.

### **Parte 1. Presentación de la empresa**

Supermercados “Éxito” es una empresa familiar, dedicada a la prestación de servicios y productos alimenticios principalmente, destinados a la satisfacción diaria de sus clientes. La misma se compromete con la creación de valor por su:

#### **Trayectoria y Experiencia:**

Es una empresa familiar, nacida en el año 1970, con más de 10 años de experiencia en su rubro, comenzando desde un almacén hasta llegar a ser hoy un Supermercado estable dentro de la Ciudad de Córdoba y sus Alrededores, con 10 sucursales distribuidas estratégicamente que funcionan de manera conjunta y cumplen sus objetivos establecidos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

#### **Misión, Visión y Objetivos**

##### **VISIÓN**

“Supermercados “Éxito” aspira a ser reconocido como supermercado modelo dentro de su zona regional de desarrollo, generando confianza en la comunidad, orgullo



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

a los empleados satisfacción de los clientes y productos interesantes. Todo esto logrado gracias a un conjunto de personas que trabajan unidas para triunfar.”

### **MISIÓN**

“Satisfacer las necesidades de sus clientes brindando un mix diversificado de marcas dentro de los productos que componen la canasta básica, a precios que los posibles consumidores puedan abonar, y a través de la mejor atención y cordialidad brindada por el personal, el cual debe estar siempre motivado y satisfecho.”

### **VALORES**

“Siendo, el PERSONAL, el motor de la empresa; los CLIENTES, el aire que les permite vivir y los PROVEEDORES, el combustible para poder avanzar, formando parte de un engranaje en el cual, con la ausencia de algunas de las partes la empresa dejaría de funcionar”.

### **OBJETIVO EMPRESARIAL**

El principal objetivo general de “Éxito” es lograr la satisfacción del cliente y generar una relación duradera con el mismo, para lo cual existen dos condiciones esenciales para lograrlo. En primer lugar, la Calidad Personal que se refleja en la aptitud que tienen los miembros a la hora de brindar atención al cliente, haciendo referencia a la cordialidad, respeto y buena predisposición para efectuar las tareas. Y, en segundo lugar, la Calidad del Servicio, que comprende el diseño de los procesos o procedimientos que guiarán las interacciones con los consumidores.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**Nuestros Clientes**

Sus productos están destinados a la población barrial que rodea cada sucursal estratégicamente ubicada, apuntando a generar una relación con el cliente más cercano, desarrollando sus actividades desde la infraestructura de supermercado cumpliendo con el rol de almacén. Esto se ve fundamentado en el perfil del consumidor más frecuente de la empresa “Éxito”, principalmente personas de edad media en adelante, que satisfacen sus necesidades a través de las pequeñas compras que se realizan día a día.

**Parte 2. Reglamento interno de la empresa.**

**Reglamento Interno - SUPERMERCADOS ÉXITO**

**Relaciones Personales Internas**

- 1 - Mantener un ámbito de respeto, solidaridad, disciplina y orden para beneficio de todos.
- 2 – El trato con superiores y pares, debe ser con total y absoluto respeto.

**Ingreso y Egreso al Establecimiento**

- 3- Los ingresos y egresos al establecimiento deberán efectuarlos por el lugar y en el horario que se determine, registrando los horarios que en cada oportunidad correspondan.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

4 – No ingresar sí por alguna razón no se está alistado para realizar su trabajo (sin uniformes, sin los elementos de trabajo, etc.), y en caso de emergencia comunicarse con su superior directo.

5 – Se le brindará una tarjeta de marcaciones para el registro de ingreso y egreso a la sucursal, procedimiento que es personal, no puede ser realizado por terceros.

6 – Está terminantemente prohibido ingresar o pretender ingresar al establecimiento con bebidas alcohólicas u otras sustancias de efectos estimulantes, depresivos o narcóticos y/o bajos sus efectos. Ello determinará automáticamente la extinción de su contrato de trabajo.

7 – Está terminantemente prohibido ingresar o pretender ingresar al establecimiento portando armas y/o elementos punzantes. Esto tendrá como consecuencia la extinción de su contrato de trabajo.

8 – No se puede ingresar al establecimiento con celular, cámaras fotográficas, mp3, grabadores y/o todo elemento similar que tenga como fin la recreación durante la jornada laboral.

9 – Sin excepción, el personal deberá aceptar los controles que el personal autorizado realiza en las porterías o ingresos, permitiendo así garantizar nuestro patrimonio y salvaguardar la integridad moral de nuestro personal.

10- Ninguna persona puede retirarse del establecimiento sin previa autorización del encargado de la sucursal.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

Consumo Interno y Compras de mercadería.

11 – Está totalmente prohibido el consumo interno de mercadería sin seguir el procedimiento correspondiente. La identificación de estos casos, determinará automáticamente la extinción del contrato de trabajo.

12 – Solo se podrá ingerir alimentos en el lugar y horarios previamente asignados con autorización del encargado de la sucursal.

13 – La compra de mercaderías debe realizarse fuera del horario de trabajo, y debe ser controlada por el personal de seguridad, y un encargado o supervisor.

14 – El cobro de la mercadería que cada persona lleva debe ser controlado por un supervisor, o encargado de la sucursal.

Uso de herramientas y trato de mercaderías.

15 – Durante todo el tiempo que se permanezca dentro de cada sucursal y en los horarios de trabajo, desde el ingreso y hasta el egreso, se deberá contar con una rejilla de limpieza, en condiciones, húmeda y limpia. Caso contrario se procederá a realizar un vale por pérdida de herramienta de trabajo.

16 – En el momento de egresar del lugar de trabajo la rejilla deberá ser depositada en el lugar para tal efecto, retirando la misma en el momento de cada ingreso a trabajar.

17 – Las herramientas y elementos de trabajo que se le entregan para el cumplimiento de las tareas que se le encomienden deberán mantenerse en buenas condiciones de uso, limpias y ordenadas.





Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

18 – Los sectores de trabajo deben permanecer limpios y ordenados.

19 – El buen trato y uso de las herramientas de trabajo es de responsabilidad de cada operario.

20 – Las mercaderías que por responsabilidad de sus funciones deban manipularlas, el trato de las mismas debe ser el adecuado para cada caso, de manera que se eviten roturas deterioros y o daños que alteren su presentación.

21 – Cada vez que se esté en situación de reponer productos los mismos deben ser rotados en función de sus fechas de vencimientos, teniendo en cuenta no solo los Productos en góndola sino también los de depósitos de cada sucursal.

22 – Para cada producto existe un lugar, dentro del local y dentro del depósito, por consiguiente los mismos no pueden ser depositados en lugares que no sean los determinados para tal efecto.

Ausencias del Personal.

23 – En caso que deba ausentarse, deberá seguir los siguientes pasos:

- ✓ Solicitar a Supervisor el PERMISO DE AUSENCIA
  
- ✓ En caso de no poder solicitarlo, deberá comunicarlo a su responsable (Encargado) o a través de una tercer persona justificando las causas que lo motivaron a ausentarse.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

En ambos casos, deberá notificar al Departamento de Recursos Humanos para el registro de la situación.

- ✓ De no cumplir en tiempo y forma, se determinará que la ausencia sea considerada SIN CAUSA y generando los descuentos y sanciones que correspondan.

24 – En caso de ausencia por enfermedad o accidente inculpable, deberá avisar a su Encargado antes de su horario de ingreso y presentar al mismo y a gerencia de Recursos Humanos el certificado médico otorgado por el facultativo externo al momento de la reincorporación. En caso de licencias prolongadas, deberá acercarlos una tercera persona.

25 – No deberá ausentarse de su lugar de trabajo sin previa autorización de su superior o una causa que realmente así lo justifique.

26 – En el supuesto caso de un accidente de trabajo, es su obligación comunicarlo dentro de la jornada en la que se produce, al encargado de sucursal o responsable a cargo, quien realizará la respectiva denuncia a la Aseguradora de Riesgo de Trabajo. En caso que el accidente se produzca en el trayecto habitual entre domicilio y el trabajo, deberá comunicarlo dentro del mismo plazo de 24 horas acompañado de la denuncia policial correspondiente.

27– Los cambios de domicilio deben ser comunicados dentro de las 24 horas en la Gerencia de Recursos Humanos, mediante una declaración jurada de actualización de datos.



**Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”**

Reglas de Urbanidad.

28 – Está terminantemente prohibido fumar dentro del establecimiento o fuera de los espacios establecidos, teniendo en cuenta los horarios de descanso.

29 – Dentro del horario de trabajo se deberá permanecer con el uniforme completo, limpio y sano, no pudiendo utilizar vestimenta que no sean las provistas por la empresa.

30 – Los hombres deben tener el cabello corto o debidamente recogido, al igual que la barba y las mujeres deben tener el cabello recogido.

31 – La higiene personal debe ser acorde a las buenas costumbres de convivencia.

Normas y Procedimientos Generales.

32 – En el caso de ingresar por cuestiones personales, productos que sean compatibles con los comercializados, deberán ser controlados y troquelados por personal de seguridad.

33 – Deberá respetar las instrucciones escritas, los carteles indicadores y las señalizaciones en el establecimiento, acatando sus disposiciones.

34 – El uso de casco de seguridad es obligatorio en todos los casos que se circule por los depósitos de cada sucursal.

Recibí conforme:

FECHA	FIRMA	ACLARACIÓN



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

Con respecto a las inducciones de personal que ingresa a áreas administrativas y ya conoce la empresa y su reglamento, se le brindara además un Modelo de Inducción al Puesto de trabajo que comenzaran a ocupar:

### **“MODELO DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO”**

#### **Objetivo del Plan de Inducción de Puesto:**

Implementar una correcta incorporación y adaptación de los ingresantes al puesto, asegurando que conozcan el mismo, cuáles serán sus actividades, responsabilidades, obligaciones, entre otros.

#### **Puesto de Trabajo.**

- En primer lugar, presentar el organigrama, para ubicar el puesto de trabajo dentro de la distribución de la organización, brindando así un mejor contexto.
- En segundo lugar, con las descripciones del puesto pertinentes, detallar cuáles serán sus principales tareas y obligaciones, sus horarios de trabajo, responsabilidades, entre otros.
- En tercer lugar, se entregará el uniforme correspondiente.
- En cuarto lugar, se procede a entregarle una planilla detallada a continuación, con los documentos e información necesaria para su primer día de trabajo.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---



- Por último, se firman y llenan todos aquellos documentos necesarios, antes de su ingreso oficial.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

### 4.8 Capacitación

Hemos llegado aquí a la instancia final de nuestra propuesta de mejora.

Este proceso tiene como objetivo el entrenamiento de las habilidades y competencias que posee el personal de la organización para un mejor desempeño en el puesto de trabajo, como resultado del diagnóstico obtenido a partir de la Evaluación de Desempeño.

“Éxito” presenta dos instancias en las cuales se realiza este tipo de proceso:

- Capacitación Inductiva: se le brindan contenidos relacionados a las herramientas de trabajo que utilizara en su puesto. Los mismos serán dictados por un compañero de trabajo que será previamente designado por el Superior Directo según su desempeño.
- Capacitación Periódica: se realizan para reforzar conocimientos y/o habilidades a puestos específicos y operativos. Esto puede ser generado ya sea por una oportunidad de mejora en el desempeño o alguna falencia en el mismo. Los contenidos serán brindados por especialistas externos en la materia que corresponda.

A continuación adjuntamos el Modelo de Instructivo de Capacitación Inductiva:



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

**“INSTRUCTIVO CAPACITACIÓN INDUCTIVA”**

La capacitación de ingreso, es dictada por jefe o supervisor a cargo del área en cuanto a las condiciones generales del puesto, y por los compañeros de trabajo en relación al modo de realizar las tareas.

**Pasos a seguir:**

1. Determinar los fines de la capacitación: lograr que el ingresante, finalice este proceso con la idea de poseer los conocimientos adecuados para su desempeño.
2. Determinar los objetivos generales y específicos del mismo.
3. Determinar cronograma en tiempos y horarios.
4. Seleccionar quienes serán las personas encargadas de la capacitación, con respecto a los compañeros, elección que es realizada por su supervisor a raíz de su desempeño.
5. Diseño de la instrucción: determinar la metodología a utilizar según puesto a ocupar.
6. Operacionalizar acciones a desarrollar.
7. Evaluación y seguimiento al ingresante, según corrección, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Siguiendo con los modelos propuestos anteriormente, presentamos a continuación el instructivo para aquellas capacitaciones que sean para puestos específicos:



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**“INSTRUCTIVO CAPACITACIÓN ESPECÍFICA”**

La capacitación específica es determinada por el área de Recursos Humanos, y realizada por especialistas externos a la organización.

Pasos a seguir:

1. Análisis de las necesidades: Consiste en determinar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que necesitan mejorarse, o detectar aquellas falencias que sean necesarias corregirse.
2. Diseño de la Capacitación: Al ser capacitación externa, tener en cuenta que tipos de cursos hay, cronogramas, presupuesto, organización logística, determinar el perfil al cual está dirigido.
3. Validar la capacitación: ante el superior a cargo, para corroborar que se cumplan con las necesidades operativas.
4. Evaluación y seguimiento, según corrección, aprendizaje, comportamiento y resultados.





## **Conclusión**

En vista de todo lo abordado a lo largo de la carrera, lo recolectado en nuestro trabajo de investigación y la necesidad de cambio planteada por los ejecutivos de la organización, pudimos llegar a la conclusión de que, si bien cada organización es diferente, con estructuras propias, procesos, sistemas y canales de información, en la gran mayoría de los casos, una estructura organizacional clara con subsistemas bien definidos son necesarios.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas hacia el correcto funcionamiento del mismo, en relación a la efectividad, eficiencia y rentabilidad, a los retos de un ambiente cambiante, de una creciente competencia y de las demandas que presentan los clientes, por lo tanto, será indispensable que las mismas tengan establecidos determinados procesos de Recursos Humanos identificados a lo largo de nuestro trabajo de investigación.

En primer instancia consideramos que, el rediseño de un organigrama que represente gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee la organización, ayudará no sólo a detectar fallas de control interno sino también facilitará la comunicación entre los distintos departamentos, logrando de esta manera agilizar procesos y reducir barreras entre los distintos agentes internos y externos que componen a la organización.

En segundo lugar, cuando hablamos de Subsistemas nos referimos a una serie de procesos dentro de la empresa, imprescindibles tanto para una buena organización del



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

personal como para el funcionamiento del negocio. Contar con un diseño claro y definido de los Subsistemas de Previsión y Provisión, conjuntamente con un Sistema de Evaluación de Desempeño, le garantizará una mayor eficiencia y control en el funcionamiento del negocio. Estos procesos serán identificados como:

- Análisis y Descripción de Puestos
- Evaluación de Desempeño
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación

Consideramos que las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno cambiante, y para sortear estos obstáculos exitosamente deben contar con la identificación y el compromiso de su recurso más valioso, el Recurso Humano. Es por ello que una definida estructura y una adecuada gestión le permitirá a la organización intervenida estar preparada para enfrentar con éxito los retos que se le presenten.

A raíz del hecho de haber identificado y analizado falencias reales para proponer soluciones en una organización nos lleva a concluir que, este trabajo de intervención, nos proporcionó conocimientos técnicos y confianza para enfrentarnos a un mercado laboral con bases de conocimientos sólidas para una futura gestión de Recursos Humanos.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

## **Bibliografía**

- Anna Pérez Montejo (2009) “Propuesta de un sistema para la Evaluación del Desempeño laboral para una empresa Manufacturera” Instituto Politécnico Nacional, México.
- Bohlander, Shell. (2008) “Administración de los recursos humanos”. México Editorial Cengage Learning, 14 Edición.
- Barrionuevo Susana Beatriz, Norry Carlos Alberto, (2001), Guía de Estudio “Administración de Recursos Humanos”. IUA. Córdoba.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, (2009), “Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos”. México, Editorial Mc Graw Hill 13ra edición.
- Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, (2004), “Metodología de la investigación”. México, Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición.
- Idalberto Chiavenato (2008). “Gestión del Talento Humano”. México, Editorial Mc Graw Hill 3ra edición.
- Idalberto Chiavenato, (2007). “Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”. México, Editorial Mc Graw Hill. 8va Edición.
- Noya María G., Diez Enrique H, y Bozal José, (1997), “Selección del Personal, Sistema Integrado”. Escuela superior de gestión comercial y marketing.
- Rasello Nestor y Zuliani Verónica (2011) Guía de estudio “Reclutamiento y selección”. IUA. Córdoba.
- Robbins y Coulter (2010), “Administración”. México, Editorial Pearson. 10ma Edición.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

- Yanina Desfanis, (2012) “Formalización de Procesos de Recursos Humanos para la Empresa Villa Nueva S.A”. Siglo 21. Córdoba.
- Werther Jr Williams B, Davis Heith, (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” Mc Graw Hill, 4a edición.
- Werther Jr Williams B, Davis Heith, (2008). “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas”. Editorial Mc Graw Hill. 6ta Edición.



## **ANEXOS**

### Entrevista al Gerente de Recursos Humanos.

Cabe aclarar que la entrevista transcrita, sólo es de aquellos puntos que son los ejes temáticos de este proyecto de grado.

- **¿Estructuralmente, como se divide la organización?**

Hay una Dirección, a la cual le siguen los Departamentos que responden directamente a la misma. La característica particular en esta empresa es que por más que estructuralmente las personas responden a un puesto administrativo determinado, también ejecutan operaciones dentro de otras áreas, Juan indica que estas situaciones están dadas por ser una organización familiar.

- **¿Cuentan con un Organigrama? ¿Cómo están compuestos los departamentos?**

No, no tenemos un Organigrama físicamente establecido, pero si te puedo decir cómo se componen los departamentos:

**VENTAS:** Uno de los departamentos más grandes ya que emplea la mayor cantidad de gente, cada componente de este departamento está formado por las sucursales.

**LOGÍSTICA:** El más importante estratégicamente. Administra todo el flujo de ingresos y egresos de mercaderías de todas las sucursales.



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

COMPRAS: Compuesto por compradores y se subdivide por áreas según la naturaleza de compra: Perecederos (carnes, vegetales, fiambres, lácteos), No Tradicional (ropa blanca, juguetes, librerías, herramientas), Perfumería y Limpieza, Comestibles y Bebidas. El Presidente de la empresa tiene a cargo este departamento y opera para el área de Bebidas y Comestibles. Es decir, que el Presidente se reporta a Juan Martín por asuntos de compras y a su vez Juan Martín es controlado y se reporta al Presidente.

PAGOS: Relacionado permanentemente con Compras, Tesorería, Administración y Logística. Los procesos que se realizan a modo de ejemplo, son los siguientes: Logística recibe la mercadería solicitada por Compras y la documentación de la misma (facturas, remitos, etc), esta documentación pasa al área de Pagos. En esta área se controla la documentación en relación al pedido que se libró desde Compras y de ahí se desprende el pago hacia el Proveedor. Es notable que las áreas están íntimamente relacionadas cuál sistema y cada uno sabe lo que tiene que hacer.

ADMINISTRACIÓN: Está íntimamente vinculada a Pagos por lo descrito anteriormente. Realizan operaciones como administración de facturas y documentación y por otra parte administran lo relacionado a las ventas. Con respecto a esto, implica el control de puntos de venta (cada puesto de caja individual) controlando los tickets que se emiten desde cada punto. Por la cantidad de sucursales, cuentan con alrededor de 200 puntos de venta. Lo que controlan es que todo el caudal que ingresa por cada caja, ya sea en forma de



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

efectivo, o pago por tarjeta sea conciliado y que el monto recaudado sea el correspondido al cierre. Estos procesos están operados a través de un sistema de software para agilizar los tiempos y no tener que hacer estos controles de manera manual con el tiempo que implica ya que se estima un número de 500.000 ventas por mes por sucursal.

**TESORERÍA:** Recibe el dinero que se obtiene al cierre de la sucursal y decide sobre el destino de la misma. Es decir, en donde se almacenará y de qué manera.

**RECURSOS HUMANOS:** Administración de personal. Compuesto por 4 personas, Juan quien es el encargo de área, una persona que se encarga de la Selección de Personal y 2 personas en tareas operativas del área. Son pocas personas pero es suficiente para la carga de trabajo con la que cuenta el área, si bien son 700 empleados en total para administrar, también emplean sistemas como en el área de Administración.

**Encargada de Selección:** realiza reclutamiento, entrevistas, selección e inducción de los ingresantes en la empresa.

**Operativos:** una persona se dedica a complementar todo el sistema jurídico laboral en tareas relacionadas a ART, Seguro del trabajador, Siniestros Generales. La segunda persona es la que realiza las operaciones de comunicación para fines internos y externos a través de Redes Sociales.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

LEGALES: compuesto por 2 abogados que son quienes realizan las tareas de letrado y comunicaciones legales, que forman parte de un estudio jurídico externo a la organización.

- **Haciendo referencia a estos distintos puestos que forman parte de la organización, ¿Hay objetivos explícitos por puesto? ¿Cada uno sabe lo que tiene que hacer?**

Cada uno sabe lo que tiene que hacer, pero no están escritos. Cada uno cumple su rol dentro de la organización. Debemos pensar que las tareas de esta organización son muy repetitivas en el 95% de los puestos. En todos se repiten de manera periódica, ya sea jornal, semanal, mensual, trimestral o anual.

- **¿En cuanto al Proceso de Reclutamiento y Selección, en qué consiste?**

El 99% de las búsquedas son para puestos operativos como Cajero, Repositor, Carnicero, Panadero, etc. Son los únicos puestos para los que se realizan búsquedas externas de personal, ya que todos los niveles jerárquicos se nutren de gente interna a la organización, toda persona que está en la parte Administrativa ha pasado antes por Caja, o ha sido Repositor o ha desempeñado algún puesto operativo”. Es una regla interna que tiene la empresa por los siguientes motivos: el primero es para asegurarse de que la persona que ingresa a puestos con otras responsabilidades realmente conozca y entienda el propósito y la cultura de la organización, así como también los procesos y la actividad misma. Otra de las razones es porque se transmite el mensaje de posibilidad de





## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

crecimiento y desarrollo en la empresa “El que está acá, también puede estar allá”.

El proceso de reclutamiento para puestos operativos se realiza de la siguiente forma: si son específicas por ejemplo Carnicero, se hace una búsqueda regional a través de papelería impresa que está a la vista en el local, porque siempre se trata de que el postulante sea de la zona o cercano a la misma para evitar gastos innecesarios de tiempo y dinero a la persona. También se hacen avisos por páginas web y en algunas situaciones se utiliza la red social Facebook.

Las entrevistas son grupales e individuales, se le pide a la persona que se acerque a la sucursal con CV en mano. Generalmente son 3 instancias de entrevistas hasta la decisión final de incorporación a la empresa, quien la gestiona es la misma persona que hace la Selección. En algunos casos, cuando el Gerente del área tiene la posibilidad, se acerca y participa de las entrevistas

El reclutamiento no tiene una planeación anticipada ya que las búsquedas se van realizando mientras se informa la necesidad de incorporación desde cualquiera de las sucursales. Esto es solicitado al Gerente de RR. HH y será él quien analice y autorice o no la solicitud de ingreso de acuerdo a cuestiones circunstanciales de cada pedido.

Cuando la búsqueda es para puestos operativos generales (cajero / Repositor) se hace el mismo procedimiento. Una vez que la persona termina exitosamente el

## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

proceso de Selección, se le hace un pedido de antecedentes y se genera el alta formal.

### - **¿Tienen algún programa de Inducción, como primer acercamiento a la empresa?**

Una vez que la persona es dada de alta en la empresa, se lo convoca a una primera reunión de ingreso en donde se le entrega el Reglamento Interno de la Empresa, se le informan los horarios de su jornada de trabajo, los días trabajados y de descanso, cuál será su remuneración, que condiciones de trabajo presenta su puesto y cuál será la sucursal en la que deberá concurrir a trabajar. Se le da una charla inductiva que brinda información sobre la historia de la empresa y de la cultura que hay en la misma, la misma tiene una duración de 2 horas aproximadamente. Esta charla es realizada por la misma persona que realiza la Selección, cuando es posible en cuestiones de tiempo Juan Martín participa en las mismas.

Como paso siguiente es recibido en la sucursal que trabajara por el Encargado de la misma, quien le brindará una charla introductoria al local en particular en cuestiones como la disposición de los espacios, instalaciones, presentación de los demás miembros con los que trabajara, información acerca del sistema de registro de entradas y salidas. Hecho esto, al ingresante se le asigna un tutor en los primeros días de actividad para que trabajen conjuntamente y se le transmita el conocimiento en la práctica. Quienes están en condiciones de ser asignados como tutores son los mismos compañeros de trabajo, que son seleccionados



## Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

previamente de manera informal por parte del superior. Esto se hace en pos de buscar a la persona que más aptitud tiene para transmitir los conocimientos al ingresante. Buscamos aquellas personas que sepan transmitir mejor las consignas que manejamos.

- **¿Cómo se capacita al personal?**

Se realizan capacitaciones adicionales durante el año para quienes trabajen en áreas especializadas. Estas son realizadas por personal externo.

- **¿De qué manera evalúan el desempeño de sus empleados?**

Este sistema se hace muy informal, cada local controla por separado el desempeño de su gente, según el reglamento interno, pero no contamos con Evaluaciones de Desempeño propiamente dichas, con el correr de los días y la opinión de los encargados es que nos guiamos para sancionar o premiar/ascender.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**Cuestionarios:**

El modelo de cuestionario que originamos y utilizamos fue el siguiente: (Separando en primera instancia, lo relacionado con el subsistema de previsión, para la recolección de datos de los puestos de trabajo; y en una segunda instancia, nos enfocamos en el subsistema de provisión, con inducción, selección, capacitación y por último evaluación de desempeño.)

***Introducción:***

El siguiente cuestionario tiene como fin, la recolección de datos para la realización del Proyecto de grado, que consta de una propuesta de mejora abocada a la empresa, para mejorar los procesos administrativos de la organización. La misma se encuentra llevada a cabo por alumnas del Instituto Universitario Aeronáutico.

- Este cuestionario es de carácter anónimo.
- La información es completamente confidencial.

***Instrucciones:***

- **Lea atentamente las preguntas.**
- **Completar con mayor sinceridad los puntos a continuación.**
- **Las respuestas deben ser claras y concisas.**

***I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO***

1. Nombre del puesto: \_\_\_\_\_



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

2. Supervisor del Puesto:

\_\_\_\_\_

3. Antigüedad en el puesto:

\_\_\_\_\_

4. Fecha de aplicación: \_\_/\_\_/\_\_

*II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO*

1. Identifique las principales tareas que realiza en el puesto:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Mencione con qué áreas se relaciona a través de sus tareas.

AREA CON LA QUE SE RELACIONA	EJEMPLO

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

3. Marque con una cruz según su opinión, en qué grado estas responsabilidades afectan su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta que la valoración es la siguiente:

N	1	2	3	4
Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante

RESPONSABILIDAD	N	1	2	3	4
Puntualidad					
Manejo de dinero general					
Manipulación de mercadería					
Trato con las personas / clientes					
Confidencialidad de la información					
Imagen institucional					
Autonomía de trabajo					

5. De las características mencionadas a continuación, determine cuáles considera fundamentales para el desempeño del puesto marcando con una cruz en la siguiente escala:

- **Primordial:** de carácter esencial para el cumplimiento de tareas
- **Secundaria:** No limita el cumplimiento de tareas
- **Nula:** No es necesario para el desempeño de tareas

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

CARACTERÍSTICA	NULA	SECUNDARIA	PRIMORDIAL
Agudeza auditiva / visual			
Rapidez de decisión			
Comunicación Interpersonal			
Iniciativa			
Creatividad			
Resolución de problemas			
Atención			
Cálculo			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Orden y Organización			
Buen manejo de información			

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

CUESTIONARIO DE SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

**I. RECLUTAMIENTO**

1. ¿En qué medio visualizó la oportunidad de empleo? Encierre con un círculo la opción que corresponda:

- WEB (CompuTrabajo, Zona Jobs, etc.)
- REDES SOCIALES
- PÁGINA DE LA EMPRESA
- RECOMENDACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA
- AVISOS PUBLICITARIOS

2. ¿A través de qué medio pudo entregar tu Curriculum Vitae a la empresa?

---

**II. SELECCIÓN:**

1. ¿Cuántas entrevistas tuvo hasta el momento de ingreso a la empresa? (Marque con un círculo la respuesta que corresponda)

1

2

3

2. ¿Fue entrevistado siempre por la misma persona?

SÍ

NO



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

3. Indique con una cruz, sobre qué temas fue informado en las entrevistas:

REMUNERACIÓN (Sueldo)

HORARIOS (Jornada de trabajo)

UNIFORME

TAREAS DEL PUESTO

OTROS: \_\_\_\_\_

4. ¿A través de qué medios fue contactado por la empresa para informar los avances de entrevistas?

\_\_\_\_\_

**III. INDUCCIÓN:**

1. Lo informado en las entrevistas, ¿Coincide con la realidad de su puesto de trabajo?

SÍ                       NO

En caso de no coincidir, ¿en qué aspectos noto diferencias?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

2. La información brindada al momento de ingresar trató sobre (Marque con una cruz):

- LA ORGANIZACIÓN
- PUESTO DE TRABAJO
- REGLAMENTOS
- INSTALACIONES DEL LUGAR
- OTROS.

3. La información recibida una vez que ingresó, ¿Le fue suficiente?

SÍ  NO

En caso de ser insuficiente ¿Que recomendaría mejorar?

\_\_\_\_\_

**IV. CAPACITACIÓN:**

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

SÍ  NO

Comentarios: \_\_\_\_\_

2. ¿Por quién fue capacitado?

\_\_\_\_\_



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**V. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

- Marque con una cruz según corresponda:

1. ¿Recibe alguna devolución por sus tareas realizadas?

SÍ

NO

2. En caso afirmativo, ¿Quién realiza esta devolución?

\_\_\_\_\_

3. ¿De qué forma se realiza la devolución? Marque con una cruz

ORAL

ESCRITA

OTROS

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**Ejemplo de Cuestionario de Cajero/ Repositor:**

*Introducción:*

El siguiente cuestionario tiene como fin, la recolección de datos para la realización del Proyecto de grado, que consta de una propuesta de mejora abocada a la empresa, para mejorar los procesos administrativos de la organización. La misma se encuentra llevada a cabo por alumnas del Instituto Universitario Aeronáutico.

- Este cuestionario es de carácter anónimo.
- La información es completamente confidencial.

*Instrucciones:*

- Lea atentamente las preguntas.
- Completar con mayor sinceridad los puntos a continuación.
- Las respuestas deben ser claras y concisas.

*I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO*

1. Nombre del puesto:

Cajera /Repositor

2. Supervisor del Puesto:

Luciano C., es Supervisor

3. Antigüedad en el puesto:

7 meses

4. Fecha de aplicación: 17/05/18



**Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”**

---

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

1. Identifique las principales tareas que realiza en el puesto:

Cierre de caja, liberar efectivo de la caja, registro de pagos electrónicos, cobro de los productos\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

2. . Menciona con qué áreas se relaciona a través de sus tareas.

ÁREA CON LA QUE SE RELACIONA	EJEMPLO
Tesorería	Cierre de Caja / Registros diarios de pagos electrónicos

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

3. Marque con una cruz según su opinión, en qué grado estas responsabilidades afectan su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta que la valoración es la siguiente:

N	1	2	3	4
Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante

RESPONSABILIDAD	N	1	2	3	4
Puntualidad					X
Manejo de dinero general					X
Manipulación de mercadería					X
Trato con las personas / clientes					X
Confidencialidad de la información				X	
Imagen institucional					X
Autonomía de trabajo	X				

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

5. De las características mencionadas a continuación, determine cuáles considera fundamentales para el desempeño del puesto marcando con una cruz en la siguiente escala:

- **Primordial:** de carácter esencial para el cumplimiento de tareas
- **Secundaria:** No limita el cumplimiento de tareas
- **Nula:** No es necesario para el desempeño de tareas

CARACTERÍSTICA	NULA	SECUNDARIA	PRIMORDIAL
Agudeza auditiva / visual		X	
Rapidez de decisión			X
Comunicación Interpersonal		X	
Iniciativa		X	
Creatividad		X	
Resolución de problemas			X
Atención			X
Cálculo			X
Trabajo de equipo		X	
Liderazgo		X	
Sociabilidad			X
Orden y Organización			X
Buen manejo de información			X

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

CUESTIONARIO DE SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

**I. RECLUTAMIENTO**

1. ¿En qué medio visualizó la oportunidad de empleo? Encierre con un círculo la opción que corresponda:

- WEB
- REDES SOCIALES
- PÁGINA DE LA EMPRESA
- RECOMENDACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA
- AVISOS PUBLICITARIOS

2. ¿A través de qué medio pudiste entregar tu Curriculum a la empresa?

Lo deje personalmente en una sucursal.

**II. SELECCIÓN:**

1. ¿Cuántas entrevistas tuvo hasta el momento de ingreso a la empresa? (Marque con un círculo la respuesta que corresponda)

1

2

3

2. ¿Fue entrevistado siempre por la/s misma/s persona/s?

SÍ

NO

3. Con respecto a la información recibida del puesto, indique con una cruz:

REMUNERACIÓN (Sueldo)







Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

HORARIOS (Jornada)

UNIFORME

TAREAS

OTROS:  Afiliación a Obras Sociales, normas de la empresa

4. ¿A través de qué medios fue contactado por la empresa para informar los avances de entrevistas?

Siempre se comunicaban por teléfono.

**III. INDUCCIÓN:**

1. Lo informado en las entrevistas, ¿Coincide con la realidad de su puesto de trabajo?

SÍ

NO

En caso de no coincidir, ¿en qué aspectos noto diferencias?

---



---



---

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

2. La información brindada al momento de ingresar trató sobre (Marque con una cruz)::

- LA ORGANIZACIÓN
- PUESTO DE TRABAJO
- REGLAMENTOS
- INSTALACIONES DEL LUGAR
- OTROS.

3. La información recibida una vez que ingreso, ¿Le fue suficiente?

SÍ  NO

En caso de ser insuficiente ¿Que recomendaría mejorar?

---

**IV. CAPACITACIÓN:**

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar en la empresa? Indique con una cruz

SÍ  NO

Comentarios: Me informaron sobre el funcionamiento del sistema de caja, a quien debo reportarme ante consultas / urgencias, cada cuanto tiempo se libera el efectivo de caja y con quien debo hacerlo, etc.

3. ¿Por quién fue capacitado?

Mi supervisor me dio las primeras indicaciones, y luego me capacito un compañero por 2 días en mi puesto de trabajo



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**V. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

- Marque con una cruz según corresponda:

4. ¿Recibe alguna devolución por sus tareas realizadas?

SÍ                       NO

5. En caso afirmativo, ¿Quién realiza esta devolución?

\_\_\_\_\_

6. ¿De qué forma se realiza la devolución? Marque con una cruz

ORAL

ESCRITA

OTROS

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

**Ejemplo de Cuestionario de Asistente de Recursos Humanos**

**Introducción:**

El siguiente cuestionario tiene como fin, la recolección de datos para la realización del Proyecto de grado, que consta de una propuesta de mejora abocada a la empresa, para mejorar los procesos administrativos de la organización. La misma se encuentra llevada a cabo por alumnas del Instituto Universitario Aeronáutico.

- Este cuestionario es de carácter anónimo.
- La información es completamente confidencial.

**Instrucciones:**

- **Lea atentamente las preguntas.**
- **Completar con mayor sinceridad los puntos a continuación.**
- **Las respuestas deben ser claras y concisas.**

*I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO*

1. Nombre del puesto:

Asistente de Recursos Humanos

2. Supervisor del Puesto:

Juan Mauricio M (Gerente de RR. HH.)

3. Antigüedad en el puesto:

2 años

4. Fecha de aplicación: 18/06/18

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

## II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. Identifique las principales tareas que realiza en el puesto:

- Control de ausencias diario
- Carga de novedades en sistemas
- Relevamiento de novedades en sucursales
- Control interno de liquidación
- Entrega de recibos y consultas

2. Menciona con qué áreas se relaciona a través de sus tareas:

ÁREA CON LA QUE SE RELACIONA	EJEMPLO
Gerencia de Recursos Humanos	Aprobación de costos (pagos de Horas Extras, novedades de liquidación de convenio, etc
Legales	Asesoría en casos de jornadas especiales, cambios en la contratación, personal conflictivo, etc

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

3. Marque con una cruz según su opinión, en qué grado estas responsabilidades afectan su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta que la valoración es la siguiente:

N	1	2	3	4
Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante

RESPONSABILIDAD	N	1	2	3	4
Puntualidad				X	
Manejo de dinero general			X		
Manipulación de mercadería	X				
Trato con las personas / clientes					X
Confidencialidad de la información					X
Imagen institucional				X	
Autonomía de trabajo					X

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

5. De las características mencionadas a continuación, determine cuáles considera fundamentales para el desempeño del puesto marcando con una cruz en la siguiente escala:

- **Primordial:** de carácter esencial para el cumplimiento de tareas
- **Secundaria:** No limita el cumplimiento de tareas
- **Nula:** No es necesario para el desempeño de tareas

CARACTERÍSTICA	NULA	SECUNDARIA	PRIMORDIAL
Agudeza auditiva / visual		X	
Rapidez de decisión			X
Comunicación Interpersonal			X
Iniciativa			X
Creatividad			X
Resolución de problemas			X
Atención			X
Cálculo			X
Trabajo de equipo			X
Liderazgo		X	
Sociabilidad		X	
Orden y Organización			X
Buen manejo de información			X



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

CUESTIONARIO DE SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

**I. RECLUTAMIENTO**

1. ¿En qué medio visualizó la oportunidad de empleo? Encierre con un círculo la opción que corresponda:

- **WEB** (CompuTrabajo, Zona Jobs, etc.)
- **REDES SOCIALES**
- **PÁGINA DE LA EMPRESA**
- **RECOMENDACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA**
- **AVISOS PUBLICITARIOS**
- 

2. ¿A través de qué medio pudiste entregar tu Curriculum Vitae a la empresa?

Anteriormente me desempeñe como Cajera, luego fui Supervisora y me postule por aviso grafico interno publicado en la sucursal, entregándole mi Curriculum actualizado a la recepción.



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

II. **SELECCIÓN:**

1. ¿Cuántas entrevistas tuvo hasta el momento de ingreso a la empresa? (Marque con un círculo la respuesta que corresponda)

1

2

3

2. ¿Fue entrevistado siempre por la misma persona?

SÍ

NO

3. Con respecto a la información recibida del puesto, indique con una cruz:

REMUNERACIÓN (Sueldo)

HORARIOS (Jornada)

UNIFORME

TAREAS

OTROS: Responsabilidades principales y propósito del puesto de trabajo

4. ¿A través de qué medios fue contactado por la empresa para informar los avances de entrevistas?

Telefónicamente



Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

**III. INDUCCIÓN:**

1. Lo informado en las entrevistas, ¿Coincide con la realidad de su puesto de trabajo?

SÍ                       NO

En caso de no coincidir, ¿en qué aspectos noto diferencias?

---

---

2. La información brindada al momento de ingresar trato sobre (Marque con una cruz):

- LA ORGANIZACIÓN
- PUESTO DE TRABAJO
- REGLAMENTOS
- INSTALACIONES DEL LUGAR
- OTROS.

3. La información recibida una vez que ingreso, ¿Le fue suficiente?

SÍ                       NO

En caso de ser insuficiente ¿Que recomendaría mejorar?

---

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

**IV. CAPACITACIÓN:**

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

5. SÍ  NO

Comentarios: Acerca del sistema de información que usamos, funcionamiento del reloj de marcaciones, y manera de operar.

2. ¿Por quién fue capacitado?

Todo fue indicado de manera oral por Juan Mariano M y mi compañera.

**V. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

- Marque con una cruz según corresponda:

1. ¿Recibe alguna devolución por sus tareas realizadas?

SÍ  NO

2. En caso afirmativo, ¿Quién realiza esta devolución?

Mi compañera de trabajo ya que tiene más experiencia en la actividad y en la empresa, de manera informal

3. ¿De qué forma se realiza la devolución? Marque con una cruz

ORAL


ESCRITA

OTROS

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

## Ejemplos de Formulario de Descripción de puestos

	<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	REVISIÓN:
<b>1.DETALLES DEL PUESTO</b>		<b>Fecha de actualización</b>
Nombre del Puesto: <b>Cajero</b>		
Ocupante del Puesto: "Claudia Gonzalez"		
Área a la que pertenece: Operativa		
Sub área/Servicio: No aplica		
Nombre del Puesto al que reporta: Supervisor de Linea		
Nombre de los Puestos que le Reportan: No aplica		
<b>2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>		
Manejo exacto de dinero en efectivo, cheques y documentos de valor.		
Confidencialidad con lo elementos de valor del cliente y empresa.		
Mantener informado al Supervisor de los movimientos de Caja.		
<b>3. DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO</b>		
Cierre de Caja		
Arqueo de Caja		
Recibe y entrega cheques, dinero y documentos de valor		
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral		
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo,		

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”


4. PERFIL PROFESIONAL		
Estudios Primarios	x	
Estudios Secundarios	x	
Estudios Universitarios		
OTRAS ESPECIFICACIONES:		
5. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
<b>Edad Requerida:</b>	Desde:	18 años
	Hasta:	40 años
<b>Sexo:</b>	Masculino	
	Femenino	
	Indistinto	x
<b>Radicación preferible:</b>	Según Proximidad de Sucursal	
<b>Disponibilidad horaria:</b>	Full Time	
	Part Time	
	Indistinto	x
<b>Disponibilidad para viajar:</b>	No	
Experiencia profesional		
<b>Rubro de empresa:</b>	Comercialización	
<b>Función:</b>	Ventas / Atención al cliente	
<b>Tiempo mínimo requerido:</b>	3 - 6 meses	
<b>Otras especificaciones:</b>	Experiencia indicada no Excluyente, a evaluar según el perfil del candidato	

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

<b>6. COMPETENCIAS</b>
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b> Contabilidad general. Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora. Procedimientos de caja. Programas de computación aplicables en caja.
<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b> Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general. Realizar cálculos aritméticos. Realizar arqueos diarios de movimiento de caja.
<b>7. ASPECTOS ORGANIZATIVOS</b>
Carga horaria: 6 Horas / 4 Horas
Herramientas de trabajo: Caja Registradora, Dispositivo de pago electrónico
Disponibilidad de Presupuesto / Fondo fijo: No aplica
Otros:

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

	<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	REVISIÓN:
<b>1.DETALLES DEL PUESTO</b>		<b>Fecha de actualización</b>
<b>Nombre del Puesto: Administrativo</b>		
<b>Ocupante del Puesto: "María Agustina Planes"</b>		
<b>Área a la que pertenece:</b> Administrativa		
<b>Sub área/Servicio:</b> Recursos Humanos		
<b>Nombre del Puesto al que reporta:</b> Gerente de Recursos Humanos		
<b>Nombre de los Puestos que le Reportan:</b> Sector Operativo, Finanzas, Legales		
<b>2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>		
Gestionar de manera eficiente el personal de la Organización		
Asegurar el control del mismo		
Acompañar los objetivos y necesidades de la Organización		
<b>3. DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO</b>		
Control de Ausencias diarias		
Carga de Novedades en sistema		
Relevar Novedades en todas las sucursales		
Control Interno de Liquidación		
Entrega de Recibos y consultas		
Organización de eventos		

Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

4. PERFIL PROFESIONAL		
Estudios Primarios	x	
Estudios Secundarios	x	
Estudios Universitarios	x	
OTRAS ESPECIFICACIONES:		
Se tendrán en cuenta estudios terciarios o cursos habilitantes.		
5. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
<b>Edad Requerida:</b>	Desde:	23 años
	Hasta:	40 años
<b>Sexo:</b>	Masculino	
	Femenino	
	Indistinto	x
<b>Radicación preferible:</b>	Según Proximidad de Sucursal	
<b>Disponibilidad horaria:</b>	Full Time	x
	Part Time	
	Indistinto	
<b>Disponibilidad para viajar:</b> Si (Viajes dentro de la Provincia)		
Experiencia profesional		
<b>Rubro de empresa:</b>	Indistinto	
<b>Función:</b>	Administrativo	
<b>Tiempo mínimo requerido:</b>	1 año	
<b>Otras especificaciones:</b> Se valora experiencia en puestos similares. Tendrá relevancia la cantidad de personal administrada en puestos anteriores.		





Diseño de los subsistemas de Previsión y Provisión para la elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño en la Cadena de Supermercados “Éxito”

---

<b>6. COMPETENCIAS</b>
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b> Ley de contrato de trabajo N° 24013, Convenio Colectivo afectado al rubro, liquidación de sueldo, Conocimientos informático intermedio.
<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b> Resolución de conflictos, Capacidad de acción, Organización y orden en su puesto de trabajo, Autogestión, Trabajo en equipo.
<b>7. ASPECTOS ORGANIZATIVOS</b>
Carga horaria: 9 Horas
Herramientas de trabajo: Pc, Sistemas Office, Sistema interno de gestión.
Disponibilidad de Presupuesto / Fondo fijo: Si
Otros: