

**Universidad de la Defensa Nacional**  
**Centro regional Universitario Córdoba**  
**Instituto Universitario Aeronáutico**  
**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Licenciatura en Recursos Humanos**



**Proyecto final de grado**

***Diseño de un sistema de gestión de desempeño en Autoneum  
Argentina S.A.***

Presentado por: María Ema Gomez

Martín Francisca

Tutor trabajo final de grado: Ing. Adrián Dolgonos

Córdoba, 14 de noviembre de 2018



## Índice

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Título.....	7
Informe de aceptación del trabajo final - Formulario C.....	8
Resumen.....	9
Capítulo I - Introducción.....	10
Introducción .....	11
Justificación .....	13
Organización .....	15
Objetivos .....	17
Capítulo II – Marco teórico.....	18
Planeamiento estratégico.....	19
Planeación de recursos humanos.....	20
Análisis y descripción de puestos .....	24
Importancia del análisis y descripción de puestos .....	25
Etapas del análisis y descripción de puestos .....	28
Relevamiento de la información .....	28
Confirmación de la información .....	31
Descripción de puestos.....	31
Revisiones periódicas de las descripciones de puestos .....	33
La evaluación de desempeño .....	34
Etapas del proceso evaluación de desempeño.....	34
Métodos de medición .....	37
Evaluación de desempeño por competencias .....	39
Importancia de la evaluación de desempeño.....	41
Capítulo III - Marco metodológico .....	43
Metodología de investigación .....	44
Población.....	44




Entrevista semi-estructurada .....	44
Encuesta .....	46
Observaciones .....	46
Análisis de documentos.....	47
Capítulo IV – Relevamiento y diagnóstico .....	48
Presentación de los instrumentos de investigación .....	49
Presentación de los resultados.....	54
Diagnóstico .....	64
La planificación.....	66
Los objetivos .....	66
Reclutamiento y selección.....	67
Carga de trabajo del puesto .....	68
Ausentismo.....	69
Capacitación.....	70
Evaluación de desempeño .....	71
Rotación .....	72
Conclusión diagnóstica .....	72
Capítulo V - Desarrollo de un proceso de análisis y descripción de puestos.....	74
Pasos del proceso de análisis y descripción de puestos.....	75
Modelos de instrumentos para el análisis y descripción de puestos.....	79
Redacción de las descripciones del puesto.....	87
Consideraciones para el futuro .....	130
Capítulo VI - Diseño de un proceso de Evaluación de desempeño .....	132
Planeación .....	133
Método de evaluación .....	133
Determinación de las competencias a evaluar.....	134
Indicadores y manual de competencias .....	135
Evaluación de desempeño .....	144
La capacitación previa.....	144




*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

El formulario de evaluación de desempeño .....	145
Retroalimentación .....	148
Matriz de gestión del desempeño .....	150
Capítulo VII - Conclusión.....	154
Bibliografía .....	158
Anexos .....	161

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	



### **Dedicatoria**

A nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional que nos brindaron en esta etapa de nuestra formación profesional.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	



### **Agradecimiento**

Al cuerpo docente del Instituto Universitario Aeronáutico que compartió sus conocimientos, experiencia y supo acompañarnos en el cursado de nuestra carrera.

 	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

**Título**

Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.

 	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

**Informe de aceptación del trabajo final - Formulario C**



## **Resumen**

El presente trabajo final de grado de la licenciatura en recursos humanos se enfoca en el análisis del sistema de gestión del desempeño de la empresa autopartista Autoneum Argentina S.A. A partir del diagnóstico realizado en la organización se determinaron las carencias de su sistema de gestión del desempeño y las consecuencias que se derivan, más concretamente, por la ausencia de un manual de puestos actualizado y un eficiente sistema de evaluación de desempeño. Esto influye negativamente en los sistemas de planificación de la compañía, el desconocimiento por parte de los empleados de los objetivos organizacionales, en los procesos de reclutamiento y selección, en la distribución de la carga de trabajo, en los procesos de evaluación de desempeño y capacitación y, finalmente, en los índices de ausentismo y rotación. En consecuencia, se propone la intervención a través del diseño de un sistema de gestión del desempeño, el cual incluye la estructuración de un proceso de análisis y descripción de puestos y la definición de un proceso de evaluación de desempeño del área Toyota de la organización que luego podrá extenderse hasta cubrir los puestos de toda la compañía.



Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional  
Universitario Córdoba – IUA

*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

## **Capítulo I - Introducción**

## **Introducción**

El presente Proyecto Final de Grado tiene por finalidad la integración y materialización de los conocimientos teórico-prácticos adquiridos durante el cursado de la Licenciatura en Recursos Humanos en el Instituto Universitario Aeronáutico.

Con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de estudios universitarios a una situación concreta, similar a los desafíos que enfrenta un licenciado en recursos humanos en el ejercicio diario de su profesión se realizará un proyecto de intervención en la empresa Autoneum Argentina S.A. que permita, luego de efectuar un diagnóstico riguroso y objetivo, detectar una necesidad concreta de la organización y utilizar las bases teóricas previamente adquiridas para el diseño de herramientas útiles, pensadas teniendo en cuenta las características organizacionales y que puedan ser utilizadas en el futuro en situaciones concretas por los integrantes del departamento de recursos humanos para el desarrollo o mejora del sistema de gestión de desempeño. Autoneum Argentina S.A. es una compañía miembro del grupo del mismo nombre radicada en el sector industrial sur de la Ciudad de Córdoba, Argentina. Su principal actividad es la producción y comercialización de autopartes para la aislación térmica y sonora.

El sector automotriz argentino se desarrolla en un contexto de incertidumbre y constantes cambios. La demanda brasilera, principal destino de la producción nacional de automóviles, descendió progresivamente desde 2011 hasta tocar su piso en 2016. A partir de allí, el año pasado se mostraron los primeros signos de recuperación del mercado y este año se estima que la producción nacional de vehículos aumentará en un 20% basada en la demanda del país vecino (Ceriotto, L (25/03/2018) [https://www.clarin.com/economia/autos-brasil-vuelve-traccionar-industria-local\\_0\\_rk-QlhzcG.html](https://www.clarin.com/economia/autos-brasil-vuelve-traccionar-industria-local_0_rk-QlhzcG.html)). Como miembro integrante del Mercosur, los vehículos argentinos ingresan a Brasil con un arancel cero y sin restricciones de cupo. Esto trae aparejado una ventaja competitiva con otros países y la desventaja de crear una fuerte dependencia en la demanda brasilera.

En este entorno cambiante e inestable desarrollan sus actividades las autopartistas. Por ello es indiscutible la importancia de contar con un sistema de gestión de desempeño eficiente,

que monitoree de manera objetiva, metódica y periódica el rendimiento de los colaboradores y que permita reorientar los objetivos individuales de los puestos de acuerdo con las metas de rendimiento organizacional fluctuantes de acuerdo al comportamiento del mercado. Uno de los componentes fundamentales de todo sistema de gestión de desempeño es el manual de puestos de la compañía que surge de un detallado y minucioso análisis y descripción de las diferentes posiciones de la organización. La descripción de puestos le permite al colaborador y a sus superiores conocer cuáles son las características del puesto, las aptitudes, conocimientos y habilidades requeridas y las expectativas de desempeño establecidas para su posición. El manual de puestos sirve de base para el posterior diseño e implementación de las evaluaciones de desempeño que monitorean el progreso de cada empleado y valoran las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos organizacionales.

Con el fin de realizar propuestas que brinden soluciones a la empresa se realiza el siguiente trabajo de intervención constituido por siete capítulos.

En primer lugar, se abordará el planteamiento del problema y su justificación teniendo en cuenta los antecedentes del mercado para luego definir el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación para dar respuesta a la temática.

En segundo término, se expondrá el marco teórico que, a través de la opinión y experiencia de diferentes autores, brindará una estructura conceptual para el análisis de la problemática.

El capítulo tres incorpora una descripción de la metodología de investigación, junto con la justificación o razón por la cual se seleccionaron determinadas técnicas y cómo estas sirvieron a los fines del presente trabajo.

En el desarrollo del capítulo cuatro, se presentan los instrumentos de investigación utilizados y se plasman los datos recabados. Se realiza un diagnóstico en base a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados con el fin de conocer y comprender la situación actual de la organización y su problemática.

En el quinto capítulo, se expondrá y desarrollará la propuesta de uso y actualización del manual de puestos de la empresa con el objetivo de brindar soluciones a la problemática detectada.

El capítulo seis describe el proceso de evaluación de desempeño propuesto para la organización y finalmente, el séptimo capítulo recaba las conclusiones obtenidas del desarrollo del presente trabajo final de grado.

### **Justificación**

La industria automotriz argentina es objeto de constantes cambios, de una evolución influenciada por las diferentes decisiones político-económicas. En la década del 90, marcada por la reconversión económica las empresas nacionales abandonaron el escenario para dar lugar a multinacionales cuya estrategia de producción se basaba, por ejemplo, en el paso de un mismo vehículo más de una vez por la frontera Brasil-Argentina. Durante la última década, en cambio, se ha intentado reemplazar este comercio intra-sectorial por una estrategia regional, definiendo un perfil nacional donde cada país se especializa en la producción de determinado segmento automotriz. Así, Brasil se encuentra enfocada en la producción de automóviles medianos y pequeños y Argentina se concentra sobre todo en la fabricación de pick ups. Estos no han sido los únicos cambios experimentados por el mercado automotriz. A nivel de ventas la producción argentina de automóviles creció un 266% entre 2003 y 2013 y experimentó una fuerte caída en 2014 que se extendió en el tiempo hasta el año 2016. Estos movimientos del mercado estuvieron influenciados, sobre todo por la situación económica de Brasil. Si tenemos en cuenta que la mitad de la producción nacional se destina a la exportación y de esta proporción Brasil recibe el 73% de los automóviles fabricados se comprende la influencia que reviste la situación de este aliado estratégico en los niveles de ventas nacionales del sector. (Risso, N (21/04/2017) El Cronista. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 12/12/2017 de <https://www.cronista.com/rpm/Un-guino-sobre-ruedas-20170421-0014.html>)

La realidad actual del país y las condiciones del mercado de la industria automotriz antes descriptas exigen a las empresas proveedoras de autopartes estar en un proceso de mejora

continúa permanente con el fin de ser competitivas. Por ello, los cambios en el entorno próximo determinarán las necesidades reales de las organizaciones estableciendo el nivel de formación, las capacidades y habilidades requeridas para los puestos, y el nivel de desempeño esperado. Con el fin de enfrentar la turbulencia que caracteriza a esta industria se requiere un análisis constante del entorno y un proceso de planeación eficiente para enfrentar estos cambios de la mejor manera posible.

La planeación de recursos humanos se convierte, entonces, en una herramienta esencial en el proceso de planificación estratégica pues busca estimar la demanda futura de la organización y adaptar las características de la dotación actual a las necesidades del mercado. Tal como señalan los autores Werther y Davis (2000) “las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas” (p. 125) y podemos agregar que son estas las que en último término permitirán la realización de la estrategia general. Por ello, los planes de recursos humanos apoyarán los objetivos estratégicos tanto en momentos de expansión como en procesos de contracción o reducción de la producción.

En el caso de la empresa seleccionada y teniendo en cuenta que más del 55% de la dotación de personal de Autoneum Argentina S.A. está abocada al área de producción de partes para Toyota y que éste es el proceso que resulta más redituable para la organización en términos financieros, es de suma importancia elevar el rendimiento y desempeño actual de los empleados pertenecientes a dicho sector para ajustarlos a los requerimientos actuales del mercado.

La ausencia de un sistema que gestione el desempeño de los empleados del área Toyota impide conocer la situación actual de los puestos de trabajo y de los recursos humanos que actualmente los ocupan. Este desconocimiento implica un inconveniente no solo en el desarrollo de las actividades diarias, sino que también impide la correcta previsión de la dotación necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto al trabajo diario de los operarios, la ausencia de un sistema de gestión del desempeño genera bajo rendimiento, un desempeño insatisfactorio, la duplicación de tareas y provoca una falta de conducción de la fuerza laboral al cumplimiento de objetivos individuales

y comunes puesto que tanto los mandos medios como los operarios son incapaces de determinar hacia dónde se dirige la empresa y su aporte al logro del objetivo organizacional. Desde el punto de vista de un análisis económico financiero, la carencia de un sistema de gestión del desempeño genera un exceso de horas extras trabajadas y abonadas que disminuyen el rendimiento y provoca que en ocasiones no se cumpla con los objetivos estratégicos planteados desde la casa matriz.

Los requerimientos de los puestos se revisan sólo ante la necesidad de incorporar personal, se describe brevemente el perfil de la posición que se desea cubrir y por ende resulta en un análisis breve, subjetivo y limitado. Existen descripciones de algunos puestos de trabajo, pero las mismas se encuentran desactualizadas y no se consultan por tal motivo.

En relación con el subsistema de capacitación, debido a que no existe una definición formal del puesto los empleados son inducidos y capacitados por sus compañeros al momento del ingreso y son ellos quienes describen informalmente las tareas, responsabilidades, alcances y expectativas del puesto. Al carecer la organización un proceso de evaluación de desempeño que ponga de manifiesto el inventario actual de conocimientos y habilidades del personal, así como tampoco se dispone de un plan de carrera acorde, las promociones se producen tan pronto se produce una vacante basado en criterios subjetivos del superior con los consecuentes sentimientos de frustración y desconcierto que afectan al clima laboral.

Esta necesidad concreta y las carencias antes descriptas motivan la producción del presente Trabajo Final de Grado con el fin de buscar posibles soluciones a los inconvenientes de rendimiento y desempeño a los que se enfrentan diariamente en el sector Toyota de Autoneum Argentina S.A.

### **Organización**

La empresa autopartista Autoneum Argentina S.A. se encuentra radicada en la avenida O'Higgins de la ciudad de Córdoba en lo que se considera un polo industrial en el sector sur de la ciudad con proximidad a las principales empresas automotrices, autopartistas y con rápida salida a las principales rutas del país.

Autoneum es líder en la fabricación de soluciones para la aislación térmica y sonora tanto para vehículos pequeños, medianos y grandes camiones.

La compañía Autoneum Argentina S.A. es una empresa de capitales mixtos, y por ello depende de la estrategia corporativa fijada por la casa matriz Autoneum, cuya sede central se encuentra en Winterthur, Suiza. Desde allí se diagraman las estrategias y se establecen los objetivos para las 50 sucursales que se encuentran localizadas en 20 países de Europa, Norte América, África, Asia y Latinoamérica y en las cuales se emplean a más de 11 mil empleados.

Como parte de la estrategia corporativa la organización cuenta con valores compartidos por todos sus miembros como:

- Pasión
- Responsabilidad
- Innovación
- Espíritu global
- Mejora continua
- Simplicidad

Como parte de este conglomerado de empresas Autoneum Argentina S.A. forma parte del grupo SAMEA (por sus siglas en Inglés América del Sur, Este medio y África). Este grupo está dirigido por un gerente de negocios del grupo quien reporta directamente al CEO del grupo Autoneum en Suiza. A su vez, si continuamos descendiendo en la estructura organizacional del grupo encontramos al gerente general de cada una de las sucursales responsable por las actividades de la organización en cada una de sus plantas de acuerdo con las regulaciones legales de cada país. En el caso de Autoneum Argentina S.A. el organigrama se completa con seis gerentes de los departamentos de manufactura, calidad, comercialización, recursos humanos, logística y administración y finanzas los cuales cuentan con la colaboración en algunos casos de dos y, en departamentos de mayores dimensiones, de tres supervisores que coordinan las tareas de los 178 empleados de la organización. Cabe destaca que el staff del departamento de recursos humanos reporta directamente al gerente del área, es decir, esta área no cuenta con mandos



medios. Gráficamente, el organigrama de la empresa se puede observar en el anexo I del presente trabajo.

Cabe destacar el lugar que se le asigna en la organización al cumplimiento de los requerimientos fijados por norma ISO TS 16949 e ISO 14001 como objetivo de cumplimiento anual y obligatorio para desempeñarse como proveedores de las principales terminales automotrices.

Su presencia a nivel global, sus conocimientos técnicos, la búsqueda de la innovación, el énfasis en la calidad y la estrategia comercial de radicación próxima a sus clientes ha llevado a que Autoneum sea considerada un socio estratégico de muchos de sus clientes. Tal es el caso de la firma Toyota. Actualmente Autoneum Argentina S.A. produce 17 piezas para el modelo Hilux de Toyota Argentina a quien destina más del 55% de su producción, razón por la cual se selecciona el sector responsable de la fabricación de partes para este cliente como objeto de estudio en el trabajo final de grado.

## **Objetivos**

Objetivos generales:

- Desarrollar un sistema de gestión del desempeño en el sector Toyota de Autoneum Argentina S.A.

Objetivos Específicos:

- Identificar los puestos de trabajo críticos del sector Toyota de Autoneum Argentina S.A.
- Realizar un análisis de los puestos críticos del sector Toyota de Autoneum Argentina S.A.
- Actualizar las descripciones de los puestos de trabajo del sector Toyota.
- Diseñar un proceso de evaluación de desempeño para la compañía
- Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño para los puestos del sector Toyota de Autoneum Argentina S.A



Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional  
Universitario Córdoba – IUA

*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

## Capítulo II – Marco teórico

Con el fin de desarrollar el presente trabajo final de grado en el marco de los conocimientos teóricos adquiridos durante el cursado de a carrera, se recurrirá a la propuesta de la autora Martha Alles, más concretamente en los conceptos vertidos en su libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. En el mismo, la autora destaca la importancia de una correcta planeación de recursos humanos y la necesidad de alinear ésta con los planes estratégicos fijados por la dirección de la organización.

La autora propone un rol central para el director de recursos humanos, o aquella persona que lleve adelante sus tareas, formando parte del Comité de dirección de la compañía, creando ventajas competitivas, marcando la diferencia en el mercado a través de los recursos humanos de la organización, gestionando al personal con el fin de ayudar al empresario en el éxito de sus negocios (Alles, 2006).

A pesar de que muchos enfoques modernos de recursos humanos dirigen la visión hacia la importancia social del trabajo, Martha Alles (2006) centra su trabajo, y en consecuencia el nuestro, hacia la importancia económica y financiera de la gestión, con la intención de maximizar el rendimiento del negocio, de mejorar el desempeño de la empresa a través de la correcta gestión del personal ya que trabajadores correctamente motivados harán que la “inversión rinda más” (p.18). Se plantea una propuesta para el cumplimiento de los objetivos organizacionales al tiempo que las personas alcanzan sus metas personales desarrollándose en los puestos donde se consideran mejor capacitadas (Alles, 2006).

### **Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático, definido e intencional a través del cual las organizaciones determinan su misión y visión a mediano y largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlas.

Este proceso dará como resultado la definición de la estrategia intencionada de una organización la cual constituye la expresión de la planificación estratégica deseada, formulada o planificada deliberadamente por los directivos. Tendrá en cuenta las estructuras, los sistemas de control, la asignación de recursos, entre otros factores y su importancia radica en que guiará

a la dirección a largo plazo, afectará la forma en que los responsables conciben los límites de la organización e intentará lograr cierta ventaja para la organización con respecto a la competencia (Johnson, Scholes, Whittington, 2006).

Al definir la estrategia a seguir, los directivos intentan crear o desarrollar oportunidades, a partir de los recursos y competencias disponibles, para lograr una ventaja competitiva, para generar valor agregado a las unidades de negocios luego de analizar en profundidad cuáles son sus fortalezas y debilidades teniendo en cuenta el entorno donde se desenvuelve la compañía. Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno complejo que influye en las mismas creando oportunidades y en ocasiones amenazas a su supervivencia. Serán sus recursos únicos y competencias la base a partir de las cuales las organizaciones podrán generar una ventaja competitiva y superar las amenazas del entorno y convertirlas en fortalezas u oportunidades.

La competitividad de las empresas no se basa actualmente sólo en la inversión en tecnología como sucedía en el pasado, ya que estas están accesibles para todas las empresas en el mercado. Por el contrario, la competitividad actualmente se basa en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos pues el capital humano es el más difícil de lograr (Barrionuevo, Norry, 2010). Tal como manifiesta la autora Martha Alles (2006) aquellas organizaciones que dediquen tiempo y esfuerzos a la gestión de sus recursos humanos para convertirlos en elementos estratégicos del negocio serán las compañías capaces de crear “la diferencia entre las compañías que venden productos de similares características” (p. 25)

¿Cómo será capaz una organización de conocer su posición estratégica? ¿Cómo podrá determinar los recursos y competencias con las que cuenta con el fin de enfrentar las amenazas del entorno y desarrollar una ventaja estratégica con ellos? ¿Cómo podrá fomentar el potencial de sus recursos con el fin de lograr los objetivos organizacionales?

### **Planeación de recursos humanos**

El planeamiento de recursos humanos es uno de los aspectos dentro del planeamiento estratégico de la organización. Es de vital importancia que el responsable de recursos humanos de la organización adhiera y cree un fuerte compromiso con los planes estratégicos fijados por

la dirección y abandone el antiguo rol de jefe de personal que se limitaba sólo al cumplimiento de las disposiciones legales (Alles, 2006).

La estrategia de recursos humanos debe acompañar la estrategia general diseñando e implementando los procesos que considere pertinentes para el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, en toda ocasión que la empresa realice su plan anual o actualice los aspectos de su planeamiento estratégico será un momento de revisión del planeamiento de recursos humanos. Igualmente, la necesidad de revisar el planeamiento de recursos humanos puede surgir en otros momentos del año y no coincidir necesariamente con el plan anual. La autora Martha Alles (2006) plantea que

*se puede pensar en el planeamiento de recursos humanos en las siguientes ocasiones:*

- *Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio;*
- *Como resultado de un análisis estratégico del negocio;*
- *Frente a una necesidad derivada del negocio, como abrir una sucursal o fábrica (o cerrar una sucursal o fábrica);*
- *Frente a una fusión o compra. (p.33)*

El análisis y la planificación metódica, sistemática y consciente de los recursos humanos le permitirá a la organización asegurarse de contar con la cantidad y calidad de los mismos en su debido momento, al desarrollar, formar y promocionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras, motivarlo y fomentar un mejor clima de trabajo, todo esto con el propósito final de maximizar el beneficio de la empresa (Barrionuevo, Norry, 2010).

Las organizaciones que no planifican corren el riesgo de enfrentar desequilibrios en su plantilla ya sea por excesos o por carencias de personal y tener inconvenientes para cubrir las necesidades de los diferentes puestos o tener que recurrir a acciones indeseadas en el futuro como por ejemplo planes de desvinculación.

Del plan estratégico general de la organización surgirán las necesidades de personal para el próximo periodo. Continuando con la propuesta de la autora Martha Alles (2006) a partir del plan estratégico de la organización se deberá realizar:

- Análisis de la demanda

El análisis de la demanda implica determinar la propuesta o requerimientos del cliente

interno o de la dirección de la empresa según corresponda en cada caso. Esta demanda está relacionada con el plan estratégico de la organización y por ende con los planes de recursos humanos derivados del primero.

- Análisis de la oferta

Consiste en realizar un inventario de la nómina y aquí es donde cumplen un rol primordial los procesos de análisis y descripción de puestos y la evaluación de desempeño para determinar los recursos humanos disponibles y sus capacidades, conocimientos y habilidades. El inventario de recursos humanos de la organización según la autora Martha Alles (2006)

*implica un listado donde se reflejan las características relacionadas con la capacidad para desempeñar diferentes trabajos. Estas características podrían incluir asistencia a las clases de formación, experiencia previa, títulos obtenidos, exámenes aprobados, juicios del supervisor sobre capacidad e incluso sobre fuerza o resistencia. (p.36)*

- Comparar la oferta con la demanda

Implica comparar el inventario disponible con la nómina necesaria. De la comparación puede surgir como conclusión una necesidad no sólo de altas o bajas en términos de cambios numéricos sino también una necesidad de adecuación de la plantilla de personal actual a los requerimientos futuros en términos de calidad.

- Determinar el aprovisionamiento interno o externo

Ante la necesidad de incorporar personal o de nuevos requerimientos de capacidades del personal disponible, se deben analizar las opciones de aprovisionamiento interno o externo.

En primer lugar, se analiza la opción de efectuar un aprovisionamiento interno, recurriendo a los recursos disponibles dentro de la organización. El aprovisionamiento puede ser negativo o positivo:

- El aprovisionamiento negativo se presenta cuando en la organización ocurren bajas ya sea por desvinculaciones, jubilación, renunciaciones, entre otros.
- El aprovisionamiento positivo se produce por la generación de puestos nuevos o reemplazo de los ya existentes.

Una vez agotada esta instancia se recurre al aprovisionamiento externo, donde se lleva adelante el proceso de reclutamiento buscando postulantes a ocupar el puesto vacante fuera de la organización. El aprovisionamiento externo provee a las organizaciones de candidatos que la empresa deberá evaluar si puede o no incorporar teniendo en cuenta sus características y el costo que producen.

- Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo de competencias

Para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención del empleado y del directivo hacia esas causas, desarrollar planes de acción y capacitar a los empleados para que encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2005.)

- Determinación de los cursos de acción de las personas que quedan fuera de la organización.

Los puntos antes mencionados forman parte del proceso de planificación de recursos humanos que deriva a su vez del proceso de planificación estratégica de la organización. Tal como plantea la autora cuyos principios guían este trabajo (Alles, 2006).

*una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planeamiento en todos sus aspectos. La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos son los aspectos más usuales a considerar en dicho plan (p.30)*

Los profesionales de recursos humanos cuentan con herramientas que facilitan, ordenan y objetivan la gestión y son de utilidad al responsable del área al momento de planificar la estrategia. Por ejemplo, el manual de puestos de la organización permite conocer qué se espera de cada puesto o engranaje que conforma el sistema, mientras que la evaluación de desempeño brinda información actualizada, objetiva y organizada del inventario de capacidades, habilidades, aptitudes y conocimientos que los recursos humanos de una empresa poseen en determinado momento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. El conocer qué se espera de cada puesto y cómo se están realizando las tareas permite corregir desviaciones y reforzar

las acciones correctas.

### **Análisis y descripción de puestos**

Como paso previo al diseño e implementación de la evaluación de desempeño se debe contar con un correcto análisis y descripción de puestos. La autora Martha Alles (2006) define el proceso como “el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada” (p. 111).

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real –y actualizado– de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc. (Alles, 2006).

El proceso consiste en llevar adelante una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, las responsabilidades de la posición, los requerimientos específicos del cargo, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Se deben distinguir las diferencias conceptuales de los términos antes utilizados para definir el concepto de análisis y descripción de puestos. Se distinguen como elementos integrantes del concepto:

- Tarea: es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Implica la realización de un esfuerzo ya sea físico o mental (Torres Laborde, Jaramillo Naranjo, 2014). Son las actividades individuales que realiza el trabajador en su puesto.
- Obligación: está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo (Gómez Mejía., Balkin, Cardy, 2001)



- Responsabilidad: es el conjunto de obligaciones por las que responde el empleado frente a la dirección y que de alguna manera define la razón de ser del trabajo.
- Cargo: es el conjunto de obligaciones y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones y resultados que lo caracterizan y distinguen de otros cargos. El cargo establecido en el organigrama determina su nivel jerárquico, a quien responde y quienes responden a él.
- Puesto: es la posición formal definida en la estructura organizacional. Se diferencia del cargo porque un puesto puede ser llevado adelante por una o más personas, es la agrupación de cargos idénticos que, según palabras de Torres Laborde y Jaramillo Naranjo (2014) está “conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas” (p. 12)
- Posición: es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. En toda organización cada persona se desempeña en una única posición.

### **Importancia del análisis y descripción de puestos**

Toda organización requiere de un diseño de la manera cómo se ejecutarán sus actividades y hacia dónde deben ir dirigidas. Requiere de una definición previa de la estructura, de los procesos y las funciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Se parte de la misión y los objetivos organizacionales para, a partir de ellos, definir las tareas y actividades.

Según plantea la autora Martha Alles (2006):

*La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos:*

- *Reclutamiento y selección*
- *Capacitación*
- *Compensaciones y beneficios*



- *Evaluación de desempeño*
- *Desarrollo de carrera y planes de carrera*
- *Asegurarse de asignar todas las tareas que deben realizarse (p.110)*

Las herramientas de análisis y descripción de puestos responden a una necesidad real y urgente de las empresas actuales de organizar eficazmente el trabajo y conocer con precisión qué hace cada trabajador, cómo lo hace y cómo contribuye con su aporte a alcanzar los objetivos organizacionales. Siguiendo la línea de pensamiento de las autoras Valenzuela y Ortiz Pacheco (2004) el análisis de puestos reporta beneficios a nivel organizacional propiamente dicho, para los supervisores, para el trabajador y para el departamento de recursos humanos de la compañía, a saber:

- A la organización le permite identificar los gaps o lagunas que existen entre la organización del trabajo y los puestos y funciones, posibilita una mejor asignación de la carga de trabajo y la asignación de responsabilidades. Por otro lado, así brinda bases objetivas a la dirección para el análisis de problemas del trabajo y sienta las bases para la promoción objetiva de los empleados. En conclusión, mejora la coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- A los supervisores les brinda un conocimiento preciso y completo de las actividades que se realizan en la organización y en los puestos a su cargo lo cual les permite una mejor organización del trabajo y distribución de las tareas. Un supervisor con acabado conocimiento de las tareas será capaz de explicar o transmitir a sus subordinados la labor que se realiza y lo que se espera de ellos. Así mismo, permite conocer los recursos humanos más aptos y capacitados para cubrir puestos cuando se producen imprevistos y proponer ascensos, cambios en el trabajo y otras decisiones requeridas.
- A través del análisis y descripción de puestos, los trabajadores son capaces de conocer con precisión y claridad cuáles son sus responsabilidades, funciones y los límites de estos para luego saber si su labor se está realizando correctamente,

cuáles son sus errores y aciertos y permitir que se resalten sus méritos y se corrijan las desviaciones.

- Finalmente, para el departamento de recursos humanos, un manual de puestos le proporciona los requisitos que debe buscar al realizar una selección de personal, permite colocar al trabajador en el puesto que más se adecua a sus capacidades y aptitudes y sirve para un sistema de evaluación de puestos. El análisis y descripción de puestos servirá para calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores y así sirve de fundamento para otorgar incentivos y beneficios entre otros aportes a las técnicas y herramientas de recursos humanos.

La necesidad de realizar un análisis y descripción de puestos puede surgir como consecuencia de conflictos o situaciones indeseadas que se producen en las organizaciones. La autora Martha Alles (2006) menciona algunas causas o situaciones que pueden llevar a la dirección de una organización a requerir el inicio o la actualización del proceso de análisis y descripción de puestos como, por ejemplo:

- *cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.*
- *Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos*
- *Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea*
- *Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos*
- *Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos*
- *Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad*
- *Demora en la prestación de servicios o prestación de servicios (p. 114)*

Tal como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica de la organización será la base para que la organización pueda afrontar los desafíos del entorno cambiante y transformarlos en oportunidades. Sólo la planificación sobre bases sólidas le permitirá a la

organización determinar qué recursos necesitará con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y evitar los inconvenientes que pueden surgir por la escasez o sobreabundancia de recursos humanos.

Para llevar adelante la adecuada previsión es necesario contar con un manual de puestos que haya surgido como resultado de la aplicación de las herramientas de análisis y descripción de los mismos, como fruto de un proceso metódico, sistemático y objetivo.

### **Etapas del análisis y descripción de puestos**

El análisis de puestos es el proceso sistemático de reunir y analizar información relacionada con las tareas, los requerimientos del puesto, el contexto y las personas que deben ocuparlos (Alles, 2006). La descripción es una definición resumida de la información obtenida en el análisis. Se formaliza por escrito en un documento que contiene la información recabada. Debido a que los dos procesos poseen diferentes momentos que se retroalimentan entre sí se describen en este trabajo en conjunto y en etapas sucesivas. Siguiendo la propuesta de la autora Martha Alles (2006) este proceso comprende tres etapas, a saber, el relevamiento, la confirmación y la descripción de puestos propiamente dicha.

### **Relevamiento de la información**

Implica el proceso de búsqueda de información relacionada con:

- Las actividades y obligaciones propias del puesto
- Los estándares de rendimiento esperados para el puesto analizado
- Las maquinarias y requerimientos físicos del puesto
- Condiciones laborales
- Relaciones de autoridad y con otros puestos
- Aptitudes y características de la personalidad del empleado requeridas para el puesto (Alles, 2006)

Es decir, en esta etapa y en términos de la autora Martha Alles (2006) se intenta identificar claramente

- “qué se hace,
- por qué se hace
- dónde se hace
- cómo se hace”. (p. 116)

Previo a aplicar las herramientas que permitirán obtener la información se deben clasificar los puestos a relevar. La clasificación puede realizarse siguiendo diferentes criterios:

- Por el nivel jerárquico
- Por la formación requerida por el puesto ya que existen puestos que requieren de una formación especializada y, por otro lado, puestos operativos que no requieren de formación académica y/o técnica para su desempeño.
- Dependiendo de los resultados de la gestión, teniendo en cuenta si su desempeño genera o no un alto impacto en los resultados de la organización.
- Teniendo en cuenta los recursos humanos que maneja (Alles, 2006)

Una vez clasificados los puestos a analizar y con el fin de obtener la información se aplican diferentes métodos:

- Observación directa: este método implica la observación de las tareas al tiempo que se completa el formulario con las conclusiones de aquello que ve. No conlleva la participación directa del observador (Alles, 2006). Implica observar el comportamiento del trabajador que se desempeña en el puesto analizado mientras se encuentra realizando las distintas tareas que componen el trabajo. Se recomienda este método cuando se están analizando trabajos rutinarios, puesto que permite identificar las partes esenciales de una tarea en poco tiempo y ampliar la información que puede omitirse aplicando otras técnicas de recolección de datos.
- Entrevista estructurada: es un encuentro entre el analista y el ocupante del puesto con el fin de obtener información relevante del puesto de una fuente primaria. Consiste en una serie de preguntas concretas, breves y bien definidas que

guía el encuentro al que se le pueden incluir interrogantes que le surjan al entrevistador con el fin de ampliar el conocimiento acerca del puesto. Las entrevistas pueden ser

- Individuales, consisten en la interacción entre el entrevistador y el empleado
- Grupales, implica el intercambio con dos o más trabajadores cuando todos ocupan un mismo puesto
- Con supervisores
- Cuestionario: consiste en un listado de preguntas estructuradas que tienen por finalidad obtener datos sobre los puestos de trabajo y sus tareas, así como las actitudes del trabajador (Barrionuevo, Norry, 2010). Esta herramienta posibilita que los empleados describan sus tareas, deberes y obligaciones en un formulario.
- Mixta: implica administrar de forma conjunta dos o más de los métodos antes descriptos con el fin de complementarlos y obtener las ventajas de cada uno al tiempo que elimina las imprecisiones y omisiones. La autora Martha Alles (2006) recomienda el uso de más de una herramienta al mismo tiempo y sugiere que la elección de qué métodos utilizar en la etapa de recolección de datos debe depender del especialista en recursos humanos que lleve adelante el trabajo.

Es recomendable que previo a la recolección propiamente dicha de los datos se lleve a cabo un proceso de planificación de esta etapa donde se determinen los siguientes aspectos:

- Cargos que deben describirse
- Personal a cargo del proceso de recolección de datos
- Cronograma estimado
- Métodos de recolección de datos que mejor se adapten a los puestos

### **Confirmación de la información**

La confirmación de la información se realiza a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas con los supervisores o personal encargado de los trabajadores que se desempeñan en los puestos analizados. Las respuestas obtenidas de fuentes primarias en las entrevistas, cuestionarios o a través de la observación directa, pueden ser afectadas por apreciaciones subjetivas de los actores involucrados.

La contrastación de las respuestas de los diferentes niveles permite la confirmación de la validez de las conclusiones. Esta etapa junto con la anterior se retroalimenta y pueden desarrollarse en un mismo momento. Es posible que mientras el investigador obtiene la información confirma si las respuestas responden a apreciaciones subjetivas o no.

### **Descripción de puestos**

Luego de realizar el análisis de puestos y en base a la información obtenida de este proceso se redacta la descripción de puestos que contiene los aspectos más importantes de cada puesto. El resultado es un documento escrito que contiene los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto

Este ítem contiene el nombre del puesto, el código interno en caso de corresponder, el departamento, área o sección a la que pertenece, el lugar o en palabras de Barrionuevo y Norry (2010) la “ubicación física del puesto de trabajo y las posibilidades de movilidad o desplazamiento” (p.87)

2. Resumen del puesto

Aquí se exponen brevemente las principales actividades, objetivos o finalidad del puesto

3. Relaciones

Establece las relaciones ascendente y descendente, y frecuencia de los intercambios, así como las relaciones horizontales con otros puestos. En este punto se incluyen también, en caso de corresponder, las relaciones con otros individuos fuera de la organización. Se incluyen las relaciones tanto formales como

informales.

#### 4. Tareas, responsabilidades y deberes

Este ítem lista las actividades que forman parte de las responsabilidades del puesto y las operaciones y sub-operaciones que componen las tareas. Se pueden clasificar las tareas según criterios de dificultad, importancia y frecuencia. Se listan los puestos ante quien es responsable con su grado y frecuencia y aquellos aspectos sobre los cuales el cargo es responsable como personal, infraestructura, jornada de trabajo, entre otros.

#### 5. Autoridad

La autora Martha Alles (2006) recomienda que en esta sección “se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos” (p.99)

#### 6. Criterios de desempeño

En este punto se incluyen los objetivos del puesto, es decir qué se espera del empleado en lo posible redactado con criterios cuantificables.

#### 7. Requerimientos físicos

Descripción de las capacidades y habilidades físicas necesarias para llevar adelante el puesto tales como tareas físicas, carga psicológica, postura, entre otras.

#### 8. Condiciones de trabajo y medio ambiente

Describe los requerimientos especiales del puesto como horarios especiales, o viajes. Los requerimientos medioambientales incluyen aspectos inherentes al entorno, tales como la exposición a ruidos, contaminantes, entre otros.

#### 9. Condiciones económicas

Incluye el detalle de las condiciones legales del contrato de trabajo tales como el tipo de contrato, salario y beneficios, horario, entre otras condiciones.



#### 10. Formación académica y competencias

Describe el nivel de formación académica y la experiencia mínima requerida para llevar adelante el puesto de manera exitosa. Lista además las actitudes, aptitudes y habilidades necesarias.

11. Plan de carrera: se listan las oportunidades de ascensos a las que el puesto puede aspirar y las posibilidades de formación continua con las que cuenta para alcanzar las promociones

Como resultado del proceso se obtiene la descripción de puestos. Sin embargo, este es un proceso dinámico. El éxito de los programas de análisis y descripción de puestos depende en gran medida en las revisiones periódicas que realiza el departamento de recursos humanos de estas descripciones (Alles, 2006).

#### **Revisiones periódicas de las descripciones de puestos**

Tal como se mencionó al inicio de este capítulo, el ambiente o entorno donde se desarrollan las organizaciones constituye un elemento de gran influencia en las mismas, pues las empresas son sistemas abiertos, permeables a los cambios de los factores que las rodean. Así como las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan también lo es el departamento de recursos humanos y esto constituye uno de los desafíos del profesional de recursos humanos. Tal como señalan los autores Werther y Davis (2000)

*Ya que la administración de los recursos humanos es un sistema abierto, se ve afectada por el entorno en que opera. La evolución histórica de las técnicas administrativas y la aparición de nuevos niveles de profesionalismo en el campo son algunos de los elementos que constituyen ese entorno. La sociedad y la corporación misma enfrentan a continuos desafíos la profesionalidad del administrador de recursos humanos. (p.26)*

La organización y más concretamente el área de recursos humanos debe adoptar un enfoque proactivo, anticipándose a los cambios y desafíos que la afectan. Así también, debe ser capaz de adaptar su gestión a nuevas circunstancias y escenarios. Esto incluye mantener sus registros actualizados, y revisar periódicamente no sólo el manual de puestos de la

compañía sino también la herramienta que le permite confeccionarlo a fin de evitar la obsolescencia del producto y del proceso.

### **La evaluación de desempeño**

Una herramienta que permite gestionar el rendimiento de los recursos humanos es la evaluación de desempeño. Su importancia radica en que constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones, pues permite identificar necesidades de programas de capacitación y desarrollo, de mejoras en los sistemas de compensaciones y beneficios y desde el punto de vista legal permite evidenciar sanciones disciplinarias y proporciona prueba para despidos justificados (Barrionuevo, Norry, 2010). Esto es así porque la evaluación de desempeño permite contrastar cuáles son las competencias que posee el personal de una organización contra las requeridas para ejecutar correctamente las tareas. Sin embargo, una de las razones más importantes por la que esta herramienta debe estar presente en todo sistema de gestión del desempeño es, de acuerdo con Martha Alles (2006) que “La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento” (p.263).

El proceso de evaluación de desempeño influye en las relaciones entre los responsables del área y sus colaboradores pues fomenta el diálogo y promueve el entendimiento entre las partes al analizar qué se espera de cada uno y la manera de alcanzarlo. En otras palabras, la evaluación de desempeño contribuye también a mejorar las relaciones humanas dentro de la organización puesto que alienta al aumento de la productividad y brinda oportunidades de mejora a los empleados.

### **Etapas del proceso evaluación de desempeño**

Todo proceso de evaluación debe contar con tres fases básicas:

- Planeación de la evaluación

En esta etapa se establecen las normas o parámetros de desempeño esperados. Estos parámetros se fijan relacionando el plan estratégico y los objetivos derivados de este con



las metas departamentales e individuales teniendo siempre en cuenta la cultura y las necesidades reales de la organización y alejando todo sesgo de subjetividad del proceso.

Sirve como base en esta etapa la descripción de puestos y es muy importante su consulta para conocer qué se espera que realice el empleado. Sin embargo, esta no es suficiente. Tanto el superior evaluador como el empleado evaluado deben conocer y haber llegado a un acuerdo previo de qué se espera que haga este último.

La relación entre el plan estratégico de la compañía y los objetivos individuales de desempeño previamente establecidos proporciona una orientación a largo plazo, guía el proceso de evaluación estableciendo los límites y alcance del mismo y luego permite relacionar este con otros subsistemas como los de remuneración, capacitación, desarrollo y plan de carrera (Barrionuevo, Norry, 2010)

- Evaluación

En esta etapa se lleva adelante la evaluación propiamente dicha y sus resultados son plasmados en forma escrita. Para llevar adelante con éxito esta etapa toda evaluación de desempeño debe basarse en una herramienta adecuada, concretamente de un formulario y un instructivo de uso y el correcto entrenamiento del evaluador. En este último punto radica el éxito del proceso pues la evaluación de desempeño como tal no se limita sólo a proporcionarle un formulario al evaluador pues esta puede fracasar en sus objetivos si quien la lleva adelante no ha sido previamente capacitado sobre cómo utilizarla y aplicarla.

Por otro lado, el éxito de esta herramienta se basa en la evaluación justa y objetiva que se contrasta con criterios previamente establecidos y conocidos por ambas partes a fin de evitar apreciaciones subjetivas, desacuerdos entre el superior y el agente evaluado, errores concretos de evaluación o una comunicación negativa que desmotive o cree un clima laboral desfavorable. Se compara el rendimiento real del trabajador con los objetivos previamente fijados.

Pueden existir etapas intermedias o de evaluación del progreso del desempeño del empleado. En estos encuentros se realiza un balance de las acciones llevadas adelante en



un periodo, por ejemplo, de tres meses y el grado de avance en la consecución de los objetivos previamente fijados (Alles, 2002).

- Retroalimentación

El superior comenta el desempeño y los progresos que ha llevado adelante su subordinado en una reunión final de evaluación de desempeño. Es importante destacar que en esta etapa el superior no sólo registra los resultados de la evaluación propiamente dicha en un formulario sino también las conclusiones a las que se arriba durante y al finalizar la entrevista de evaluación de desempeño.

En la entrevista no sólo se analizan los resultados obtenidos en el desempeño del empleado sino que también se fijan los esperados para el próximo periodo y sus oportunidades de crecimiento en la organización pues tal como afirman los autores Barrionuevo y Norry (2010) “la evaluación de desempeño no puede limitarse a una simple apreciación del jefe o de quien evalúe sobre el desempeño sino que debe constituirse en una herramienta para el desarrollo personal modificando el comportamiento funcional del evaluado” (p. 154). En otras palabras, la evaluación de desempeño es un proceso que no debe enfocarse en el pasado y determinar si se aprueba o desaprueba el desempeño, sino que debe estar orientada al futuro, debe orientar al empleado para que brinde su mayor esfuerzo con el fin de obtener un mejor rendimiento teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

La retroalimentación en la evaluación de desempeño puede ocurrir en más de un encuentro. Según palabras de Dessler (2001) “por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.” (p. 322).

Posteriormente a estos encuentros, el superior le da tiempo suficiente para que el evaluado modifique positivamente su desempeño y pueda alcanzar los objetivos propuestos durante el periodo inmediato a la evaluación. Luego, se otorgan los ascensos y reconocimientos en base a los esfuerzos realizados.

## **Métodos de medición**

Actualmente existen diferentes métodos para medir el desempeño de los colaboradores y cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas. Es decisión de los especialistas en recursos humanos y la dirección determinar qué método evaluará de mejor manera el desempeño de los empleados. Más aún, estos se pueden combinar con el fin de obtener resultados cualitativos y cuantitativos del desempeño.

De acuerdo con la propuesta de los autores Bohlander y Snell (2008) los métodos de evaluación se dividen en tres tipos:

- **Método de rasgos:** este método mide el grado o nivel en que un empleado posee ciertos rasgos o características que fueron previamente definidas como esenciales para desempeñarse en un determinado puesto. Estos métodos tienen una fuerte base en la descripción de puestos. Como desventaja presenta el hecho de ser en cierto modo subjetivos en comparación con otros métodos puesto que en ocasiones son definidos de forma vaga o equívoca. Este método utiliza herramientas como las escalas gráficas de calificación. Con esta herramienta cada rasgo forma parte de una escala en la que el evaluador determinará el grado en que el trabajador posee cierto rasgo o característica. Antes de evaluar un rasgo, los mismos han sido claramente definidos y limitado su alcance lo más claramente posible, cada punto en la escala es descrito minuciosamente con el fin de eliminar o al menos reducir la subjetividad. Se recomienda proporcionar a los evaluadores de una correcta capacitación o entrenamiento en la herramienta y un manual de competencias que defina claramente los alcances de cada rasgo. También es posible agregar comentarios junto a cada evaluación de rasgos para luego revisar las apreciaciones con el empleado y proporcionar ejemplos concretos de los comportamientos deseados.
- **Métodos de comportamiento:** consisten en métodos que describen los comportamientos que deben desarrollar los empleados de acuerdo con el puesto que ocupan y describen aquellas acciones que deben estar presentes y cuáles deben

omitirse. Por ello, centran su ventaja en ofrecer feedback claro y entendible a los empleados, pero en ocasiones son parciales y no ofrecen un resultado preciso del desempeño. Se utilizan en este método, herramientas como, por ejemplo, el incidente crítico, donde el superior lleva un registro diario de eventos inusuales en el desempeño del empleado y que llevan al éxito o fracaso de las operaciones. Luego el superior completa el formulario de evaluación de desempeño consultando el registro de incidentes. Otra herramienta que utiliza este método son las listas de verificación que consiste en una serie de declaraciones que se relacionan con posibles comportamientos del empleado. El evaluador deberá seleccionar del listado aquellas declaraciones que mejor describan el comportamiento del evaluado.

- Métodos de resultados: estos métodos se caracterizan por ser menos subjetivos, aportan cifras reales del desempeño del empleado basándose en indicadores de desempeño o producción tratando de eliminar la subjetividad del evaluador. Son utilizados en la Administración por Objetivos. Las empresas que utilizan estos métodos priorizan el análisis de los logros obtenidos por los empleados, más que sus rasgos o comportamientos. Es decir, analizan los fines y no los medios y corren el riesgo de obtener resultados parciales del desempeño. Se corre el riesgo de este modo de transmitir a los empleados una visión utilitarista de la organización y transmitir una cultura organizacional donde no se le asigna importancia al desarrollo profesional de los empleados, sino que lo único importante es el logro de resultados financieros y económicos.

Cada uno de estos tres métodos presentan ventajas y desventajas. El contar con más de un método de evaluación permitirá aplicar cuestionarios que se basen en competencias laborales y acompañen el desarrollo de los colaboradores y por el otro, analizar y medir los resultados concretos obtenidos por los empleados en el periodo anterior con el fin de obtener lo mejor de cada uno de los métodos y reducir al mínimo la subjetividad.



### **Evaluación de desempeño por competencias**

La autora Martha Alles realiza un aporte interesante al saber de recursos humanos al plantear la propuesta de evaluar el desempeño por competencias como alternativa a la evaluación por objetivos.

La evaluación de desempeño por objetivos los fija al inicio de un periodo y el análisis del rendimiento posterior se realiza teniendo en cuenta estas metas previamente fijadas. Los objetivos generalmente son ponderados con escalas y valores mínimos y máximos. El sistema de evaluación se centra en actividades que tienen influencia en el éxito de la organización y no en características de las personas que no tienen relación con el rendimiento como pueden ser la raza, la edad, el género, entre otros (Gomez-Mejia, 1998). Desde esta perspectiva, la evaluación de desempeño abandona la mirada al pasado que felicita a los trabajadores por aquello que han logrado, en su lugar, tal como afirma la autora Martha Alles (2002) se orienta al futuro, hacia “lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa” (p. 44).

La propuesta superadora de Martha Alles (2002) plantea el análisis del desempeño teniendo en cuenta las competencias requeridas para desempeñarse correctamente en un puesto de trabajo. Más concretamente, la autora considera la utilidad de este sistema de evaluación y su influencia positiva en el desempeño ya que

*Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas” (p.48)*

Cabe destacar que el éxito de esta herramienta dependerá que se trabajen y evalúen aquellos factores que guarden una estrecha relación con los objetivos organizacionales. Es decir, se debe trabajar y evaluar las competencias que se consideren necesarias para alcanzar con éxito los objetivos previamente fijados para cada persona y puesto dejando de lado rasgos de la personalidad para centrarse en las conductas desplegadas en el trabajo y

el puesto (Alles, 2002).

Todo proceso de evaluación de desempeño por competencias parte de la definición estratégica de la organización, es decir de la identificación de su misión y visión y de toda información que se disponga en relación a la estrategia. Siempre se tendrá en cuenta que la información que se disponga está actualizada, y en los casos en los cuales no lo está, se deberá apelar a una redefinición de la misma.

Luego de involucrar a los directivos de la organización en la definición de las competencias requeridas se procede a definir las en función de la estrategia de cada organización. La propuesta teórica de la autora Martha Alles (2006) que guía este trabajo distingue entre:

- Competencias cardinales: son aquellas competencias todos los integrantes de la organización deben poseer.
- Competencias específicas: aquellas competencias que deben poseer ciertos grupos de personas ya sea porque pertenecen a determinadas áreas o cumplen determinadas funciones.

Luego de definir las competencias para cada puesto se las plasma por escrito a través de un catálogo, o diccionario de competencias donde se definen las mismas, así como su grado o nivel. La autora recomienda definir las competencias de forma clara e inequívoca y no sólo con una letra o palabra. Sugiere definir las a través de diferentes grados y con ejemplos de comportamientos observables. En resumen, se realiza un diccionario de competencias y estas son acompañadas por un diccionario de comportamientos.

A cada puesto de la organización se les deberán asignar las diferentes competencias y grados de desarrollo requeridos para luego determinar la brecha que existen entre lo propuesto y las competencias reales que poseen los miembros de la organización.

La aplicación de esta herramienta luego permitirá aplicar sus conclusiones en el diseño o mejora de los diferentes subsistemas de la organización, en particular, en la selección, desempeño y desarrollo de recursos humanos





### **Importancia de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño reporta beneficios a la gestión de recursos humanos que no es posible obtener a través de otras herramientas. Permite mejorar el desempeño futuro de los individuos al tiempo que mejora los resultados de la organización. En resumen, permite:

- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo de carrera
- Mejorar la comunicación, el diálogo entre superiores y subordinados
- Detectar personas claves para la organización
- Descubrir intenciones de crecimiento de los individuos
- Tomar mejores decisiones de ubicación al detectar recursos útiles para cubrir posiciones vacantes, es decir para realizar promociones, transferencias o desvinculaciones.
- Evaluar el funcionamiento de los procesos internos de reclutamiento y selección
- Brindar objetividad al proceso de compensación
- Motivar a los empleados
- Involucra y orienta a las personas a la consecución de objetivos organizacionales
- Detectar errores o imprecisiones en el diseño de los puestos.

El éxito de la implementación de una evaluación de desempeño dependerá de la capacidad que tenga esta herramienta para crear confianza y credibilidad en los empleados. Siguiendo la línea de pensamiento de Martha Alles (2002) estas características imprescindibles del proceso se logran a través de:

- “Una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa;
- Un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios qué se evalúa y cómo, y
- Entrenamiento de los evaluadores” (p. 55).

Al iniciar el diseño de la herramienta de evaluación de desempeño se plantea el



interrogante ¿qué evaluar? ¿cuáles son las competencias necesarias para cada puesto? ¿qué competencias deben desarrollar los empleados de determinada organización para arribar con éxito a los objetivos fijados por el plan estratégico?

Estos interrogantes son respondidos en su mayoría con la correcta aplicación del proceso de análisis y descripción de puestos descripto anteriormente

### **Capítulo III - Marco metodológico**



### **Metodología de investigación**

En los párrafos siguientes se describe la metodología utilizada con el fin de alcanzar el objetivo general de este trabajo de intervención que es desarrollar un sistema de gestión del desempeño en el sector Toyota de Autoneum Argentina S.A. y los objetivos particulares derivados de éste y destinados a la realización final de un manual de puestos actualizado y útil para la organización y el posterior diseño de un proceso de evaluación de desempeño.

### **Población**

La población objeto de estudio del presente trabajo será el sector Toyota de la compañía Autoneum Argentina S.A. El criterio de selección utilizado fue la importancia que posee este sector en la organización. Por un lado, es el sector que más personas agrupa dentro de la empresa y, por otro lado, representa al mismo tiempo el área más redituable desde el punto de vista financiero ya que es la unidad de negocios que más ingresos genera.

De acuerdo a los datos obtenidos en un diagnóstico inicial, la población a estudiar está constituida en su totalidad por personas de género masculino residentes en la ciudad de Córdoba. Tal como se detalla en el organigrama (Anexo 1), el sector Toyota está compuesto por 45 empleados los cuales dependen a su vez de tres supervisores. De esta población se tomará una muestra que representa el 70% de la población, pues consta de 32 empleados de los tres turnos. El criterio de selección de la muestra será aleatorio simple, ya que todos los individuos tendrán la misma posibilidad de ser entrevistados.

### **Entrevista semi-estructurada**

La primera técnica de recolección de datos a utilizar será la entrevista semi-estructurada. La misma tiene un carácter exploratorio ya que intenta ampliar la información obtenida en la entrevista de pre-diagnóstico y busca descubrir o explorar en profundidad la problemática real del sector Toyota. Se buscará obtener información de una fuente primaria que revele la situación real de la empresa.

La metodología seleccionada es cualitativa, ya que busca obtener las apreciaciones de los sujetos de estudio sobre determinados hechos, o situaciones del contexto laboral.

Las entrevistas semi-estructuradas intentarán recolectar información a través de una guía de pautas previamente diseñadas teniendo en mente el objetivo de la investigación y que servirán para encausar y mantener un orden en la interacción. El instrumento diseñado no contiene preguntas concretas sino sólo pautas que sirvieron a modo orientativo o de recordatorio al entrevistador. Se evitaron las preguntas taxativas y rígidas para darle fluidez al diálogo sin necesidad de seguir exhaustivamente un cuestionario y así permitirle expresarse libremente a los entrevistados.

Los altos mandos de la compañía son los responsables de la fijación de los planes estratégicos. Por otro lado, los mandos medios son los encargados de transmitir los objetivos organizacionales a la base de la pirámide. Allí radica la importancia incluir los mandos de la compañía dentro de la población objeto de estudio.

En primer lugar, se realizó una entrevista con el gerente de recursos humanos de la organización para obtener información de los principales inconvenientes o problemas que enfrenta el sector, más concretamente en relación con la definición de puestos de trabajo.

En una segunda instancia, se aplicó el instrumento a un supervisor de planta con quien se mantendrá una entrevista para conocer las dificultades operativas que son capaces de identificar y los inconvenientes de desempeño asociados al puesto que consideran críticos para el desarrollo de las tareas.

Podemos afirmar que el criterio muestral es no probabilístico e intencional ya que se preselecciona a las personas teniendo en cuenta la información que se intenta obtener para la realización del trabajo.

Las respuestas a las preguntas de la entrevista semi-estructurada podrán encontrarse en el anexo 2 del presente trabajo

## **Encuesta**

Esta técnica de investigación tendrá carácter descriptivo ya que al implementarla se intentará conocer en detalle los puestos de trabajo de los empleados encuestados, se especificarán aspectos a medir y evaluar.

La metodología aplicada será cuantitativa ya que el objetivo que se persigue es el de obtener datos estadísticos sobre la población y elaborar generalizaciones sobre los puestos y la apreciación que los empleados poseen de sus tareas.

Debido a que la técnica de recolección de datos seleccionada es la encuesta, se recurre, obviamente, al cuestionario como instrumento.

La intención de los autores de este trabajo es conocer las percepciones de los empleados en cuanto a las tareas, responsabilidades, recursos que forman parte del puesto de trabajo. Las encuestas en este caso serán aplicadas a una muestra aleatoria de 32 trabajadores y la misma será anónima. La condición de anonimato permite que los encuestados puedan expresar respuestas objetivas, libres de condicionamientos y temores.

Es importante aclarar que la muestra elegida para aplicar el instrumento es probabilística, los empleados que respondieron las encuestas fueron elegidos al azar y todos tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados para integrar la muestra. Sin embargo, se eligió igual cantidad de trabajadores del turno mañana como del turno tarde con el fin de evitar que factores ambientales o de contexto afectaran los resultados de la investigación.

## **Observaciones**

La información recabada gracias a los instrumentos antes descriptos se complementa con la obtenida a través de la observación no participante. Esta técnica de recolección se utilizó con la meta de dotar a la etapa de diagnóstico de mayor objetividad al observar directamente el al sujeto mientras desarrollaba las tareas de su puesto. La observación tuvo un carácter exploratorio, ya que se buscaba conocer en profundidad los puestos de trabajo y su problemática y recopilar información relevante a ellos.

Con el fin de estructurar y direccionar la observación hacia el objeto de estudio se utilizó como instrumento de investigación una guía de pautas de observación que permitió a los autores de este trabajo enfocar la mirada en determinados aspectos del puesto y conductas del sujeto, centrarse en ellos y descartar aquellos que no eran relevantes a la investigación. Este instrumento les indicó a los investigadores qué, a quiénes, cuándo, y dónde observar a los sujetos de estudio.

El criterio muestral aplicado fue no probabilístico. Se realizó la observación de 32 trabajadores desempeñando sus funciones tanto en el turno mañana como tarde. La selección de los trabajadores observados se realizó al azar cuidando de que la muestra incluya a trabajadores de ambos turnos. En términos matemáticos podemos afirmar que todos tenían una probabilidad de 1/32 de ser observados, es decir, todos tenían la misma probabilidad.

### **Análisis de documentos**

Finalmente, se recurrió al análisis de documentos para complementar la información obtenida de la aplicación de las técnicas de investigación antes descriptas.

El análisis de documentos consistió en la revisión de antiguas descripciones de puestos y de los perfiles que utiliza el área de recursos humanos para realizar el reclutamiento de candidatos. Este estudio exploratorio permitió conocer la situación de la organización y las herramientas que utilizaba al momento de realizarse este trabajo para, a partir de allí, determinar sus debilidades, fortalezas y luego proponer mejoras.

Se realizó la lectura y análisis de las normas ISO TS 16949 e ISO 14001 a fin de determinar los requerimientos establecidos por los estándares internacionales de las normas.

## Capítulo IV – Relevamiento y diagnóstico




### Presentación de los instrumentos de investigación

A continuación, se presenta la guía de pautas utilizada como instrumento de investigación con el fin de conducir la entrevista semi-estructurada en primer lugar al gerente de recursos humanos y luego al supervisor de producción del área Toyota que fue diseñado teniendo en cuenta los aspectos metodológicos descriptos en el capítulo anterior.

#### 1. Instrumento I – Entrevista a el gerente de recursos humanos

<i><b>Nota al entrevistador:</b> previo al inicio de la entrevista informar el objetivo, describir el instrumento y agradecer el tiempo y la colaboración brindada</i>	
Tiempo aproximado: 20-30 minutos	Entrevistador: Martín Francisca
Cargo: Gerente de RRHH	
<p>Descripción de la organización. Organigrama. Cambios recientes.</p> <p>Situación actual de la organización. Mercado. Futuro de la organización</p> <p>Objetivos estratégicos de la organización. Proceso de fijación de objetivos, participación de RRHH en la dirección.</p> <p>Proceso de planificación de Recursos Humanos</p> <p>Comunicación de objetivos</p> <p>Situación actual del área de RRHH.</p> <p>Proyección de demanda del sector Toyota, objetivo del sector, nuevos proyectos.</p> <p>Toma de decisiones. Incorporaciones, desvinculaciones</p> <p>Análisis y descripción de puestos. Existencia de un manual de puestos.</p> <p>Sistema de evaluación de desempeño. Sujetos. Utilidad de los resultados. Fijación de objetivos futuros. Contribución personal al objetivo general</p> <p>Proceso de selección. Definición de perfil. Decisiones de búsqueda interna vs. búsqueda externa.</p> <p>Capacitaciones y plan de carrera</p> <p>Inconvenientes del área.</p> <p>Propuesta de posibles soluciones</p>	

Ilustración 1. Fuente de elaboración propia.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

2. Instrumento II – Entrevista al supervisor del área Toyota

<i><b>Nota al entrevistador:</b> previo al inicio de la entrevista informar el objetivo, describir el instrumento y agradecer el tiempo y la colaboración brindada</i>	
Tiempo aproximado: 30-40 minutos	Entrevistador: María Ema Gomez / Martín Francisca
Cargo: Supervisor turno mañana / turno tarde	
<p>Objetivos estratégicos del sector, objetivos de Recursos Humanos del sector.</p> <p>Relación / Comunicación con recursos humanos</p> <p>Planificación de volumen de producción.</p> <p>Cálculo de recursos humanos para producción. Horas extras.</p> <p>Carga de trabajo.</p> <p>Decisiones de contratación y desvinculación. Procesos.</p> <p>Desempeño. Medición. Evaluaciones de Desempeño. Criterios. Formularios.</p> <p>Fijación de objetivos operativos para el próximo periodo.</p> <p>Inconvenientes que enfrenta el área</p>	

Ilustración 2. Fuente de elaboración propia.



### 3. Instrumento III – Encuesta

*Le agradeceremos responda a las preguntas del siguiente cuestionario. Sus respuestas son anónimas y confidenciales y la información recabada será utilizada para la redacción de un trabajo de grado de la carrera de Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico*

Fecha:	Turno:
Antigüedad en la empresa:	Antigüedad en el puesto:

*Por favor marque sólo una respuesta*

1. Conozco la visión, misión y los objetivos de la empresa Autoneum Argentina S.A.

De acuerdo

Mayormente de acuerdo

Mayormente en desacuerdo

En desacuerdo

2. Conozco los objetivos mensuales de producción y el grado de cumplimiento diario

De acuerdo

Mayormente de acuerdo

Mayormente en desacuerdo

En desacuerdo

3. Conozco claramente cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto

De acuerdo

Mayormente de acuerdo

Mayormente en desacuerdo

En desacuerdo

4. Cuando ingresé a trabajar, quien me enseñó a realizar las tareas fue

Mi supervisor

Mis compañeros de trabajo

Personal de recursos humanos



5. Considero que estoy capacitado para hacer mi trabajo

De acuerdo

Mayormente de acuerdo

Mayormente en desacuerdo

En desacuerdo

6. Cuento con el herramental necesario para realizar mis tareas diarias

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

7. La empresa cuida la salud de los empleados brindando elementos de protección personal y capacitación en higiene y seguridad.

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

8. Al terminar mi jornada laboral me siento agotado

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

9. Con qué frecuencia realizo horas extras

Nunca

De 1 a 5 días al mes

De 6 a 10 días al mes

De 11 a 15 días al mes



10. En caso de realizar horas extras, ¿Cuál cree usted es la causa?

Aumento repentino de la producción

Ausencia de mis compañeros

Demasiadas tareas para mi puesto

Desorden en la organización de las tareas

11. ¿Con que frecuencia recibo una devolución de mi evaluación de desempeño?

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

12. Los ascensos se otorgan teniendo en cuenta las capacidades, habilidades y el desempeño de las personas

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

13. Mis logros y buen desempeño son reconocidos por mi supervisor / recursos humanos

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

14. Mi supervisor me da instrucciones claras y precisas de las tareas que debo realizar

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

15. Me gustaría cambiar de puesto dentro de la organización

Sí.

No

16. El cambio de puesto es posible en Autoneum ya que la empresa brinda la posibilidad de ascensos y rotaciones

Nunca

Ocasionalmente

Frecuentemente

Siempre

17. Si me ofrecieran en este momento otro trabajo con igual salario

Cambiaría de trabajo sin dudarlo

Analizaría la oferta

No cambiaría de trabajo

Ilustración 3. Fuente de elaboración propia.

### Presentación de los resultados

Con el objetivo de sistematizar las respuestas y organizar los datos recabados para una mejor interpretación de los mismos se los cuantificó y agrupó por similitud para luego representarlos gráficamente. Los gráficos resultantes se muestran a continuación:

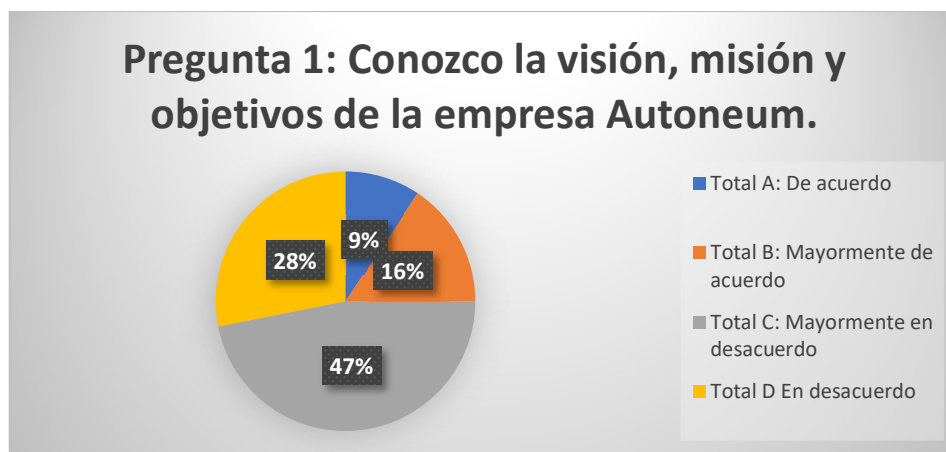


Gráfico 1. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 2: Conozco los objetivos mensuales de producción y el grado de cumplimiento diario.

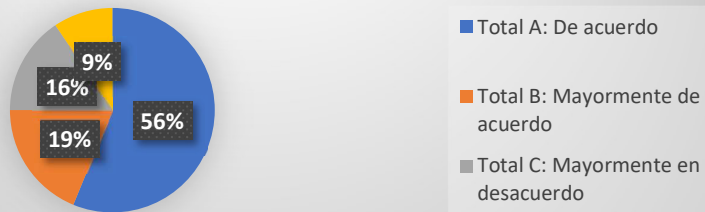


Gráfico 2. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 3: Conozco claramente cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto.

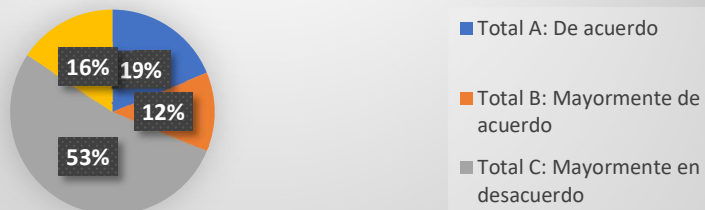


Gráfico 3. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 4: Cuando ingresé a mi trabajo, quien me enseñó a realizar las tareas fue:

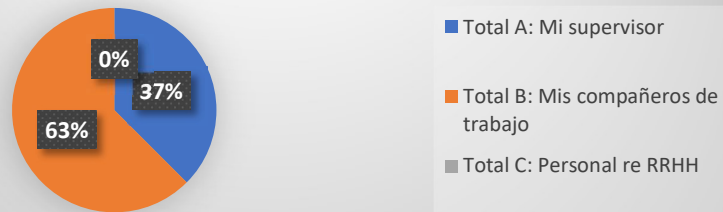


Gráfico 4. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 5: Considero que estoy capacitado hacer mi trabajo.

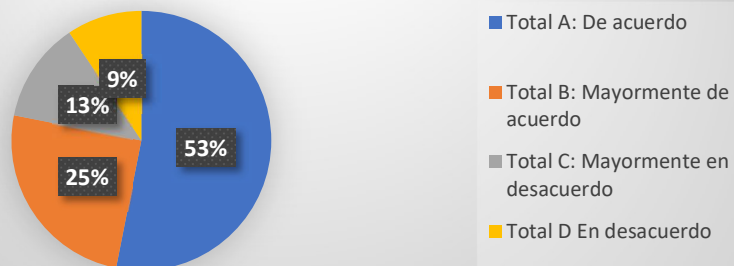


Gráfico 5. Fuente de elaboración propia.



### Pregunta 6: Cuento con el herramental necesario para realizar mis tareas diarias.



Gráfico 6. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 7: La empresa cuida la salud de los empleados brindando elementos de protección personal,...



Gráfico 7. Fuente de elaboración propia.

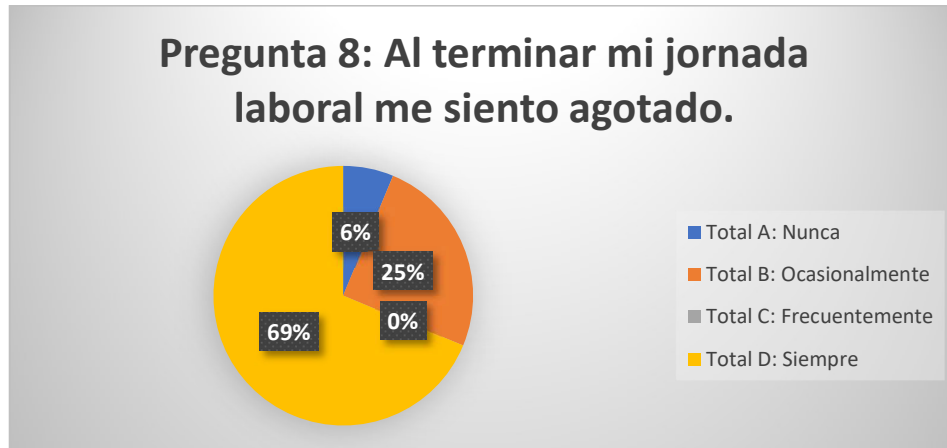


Gráfico 8. Fuente de elaboración propia.

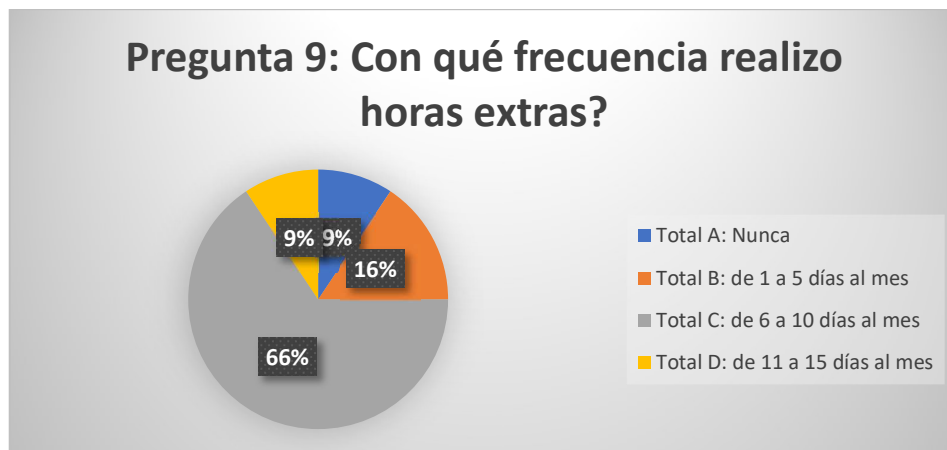


Gráfico 9. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 10: En caso de realizar horas extras, ¿Cuál cree Ud. Es la causa?

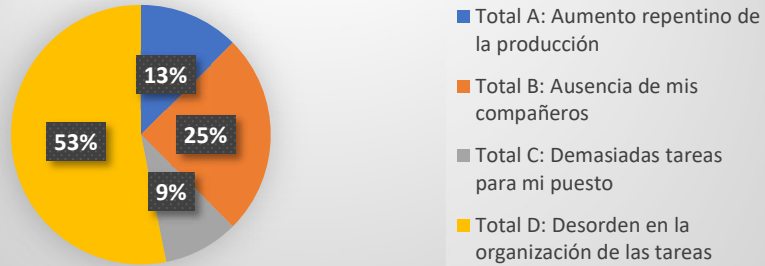


Gráfico 10. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia recibo una devolución de mi evaluación de desempeño?



Gráfico 11. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 12: Los ascensos se otorgan teniendo en cuenta las capacidades, habilidades y el desempeño de las...



Gráfico 12. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 13: Mis logros y buen desempeño son reconocidos por mi supervisor / Recursos Humanos.



Gráfico 13. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 14: Mi supervisor me da instrucciones claras y precisas de las tareas que debo realizar.



Gráfico 14. Fuente de elaboración propia.

### Pregunta 15: Me gustaría cambiar de puesto dentro de la organización.

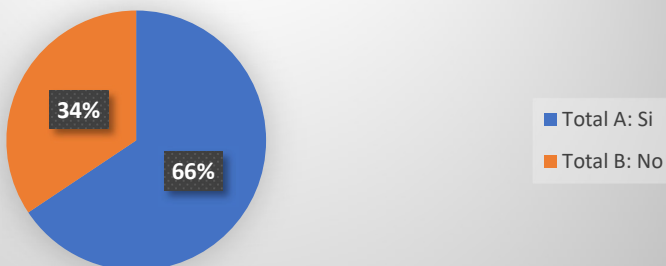


Gráfico 15. Fuente de elaboración propia.

**Pregunta 16: El cambio de puesto es posible en Autoneum ya que la empresa brinda la posibilidad de...**



Gráfico 16. Fuente de elaboración propia.

**Pregunta 17: Si me ofrecieran en este momento otro trabajo con igual salario:**

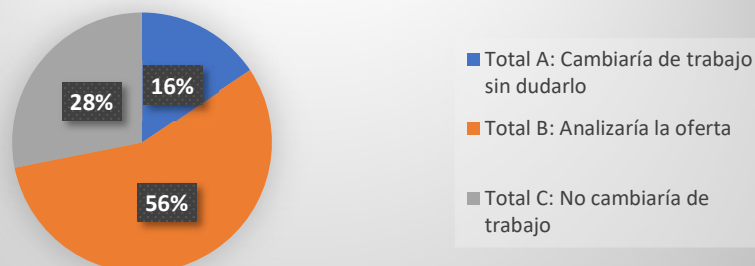


Gráfico 17. Fuente de elaboración propia.

Al mismo tiempo se confeccionó la matriz resumen de respuestas. La misma contiene el total de respuestas obtenidas al aplicar la encuesta a la muestra objeto de estudio constituida por 32 operarios del área Toyota de la empresa Autoneum Argentina.

Con el fin de facilitar la sistematización de las respuestas se identificó a los empleados numéricamente y se los ubicó en la matriz de modo que cada fila plasma las respuestas brindadas por un mismo empleado para cada una de las preguntas de la encuesta. Las columnas identifican numéricamente las preguntas. Las celdas contienen la opción seleccionada por los encuestados.

Finalmente, el totalizador de respuestas agrupa las respuestas iguales y permite determinar cuántos encuestados seleccionaron cada opción. Así, por ejemplo, se visualiza rápidamente que para la pregunta 1, 3 encuestados seleccionaron la opción A, 5 la opción B, 15 optaron por la respuesta C y, finalmente, 9 encuestados prefirieron la respuesta D.

		Respuestas																
		Preguntas																
Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	D	A	A	B	B	B	D	B	B	C	A	D	B	D	B	B	B	
2	C	A	C	A	B	D	B	D	C	A	A	B	B	A	B	B	C	
3	D	A	A	B	A	C	D	B	D	D	C	A	B	B	B	B	B	
4	C	C	C	B	B	D	D	D	C	D	A	B	B	A	A	B	B	
5	B	B	C	B	A	B	B	D	C	D	B	B	A	A	A	B	C	
6	D	A	C	B	A	D	C	D	C	B	A	A	B	B	A	B	A	
7	A	A	C	A	A	A	D	B	A	B	C	B	B	A	A	B	B	
8	C	B	C	A	C	D	D	D	A	C	B	A	C	B	A	B	C	
9	D	A	D	B	A	D	A	D	B	D	C	B	B	D	B	A	B	
10	B	D	D	A	A	B	B	B	C	D	A	A	B	A	A	B	B	
11	C	A	B	B	D	B	C	B	C	D	B	A	D	B	A	B	C	
12	C	B	A	B	A	D	A	D	C	D	A	A	B	C	A	B	A	
13	C	B	A	A	A	D	C	D	C	D	A	C	B	B	A	B	B	
14	A	A	C	A	A	C	B	A	B	B	B	B	B	B	A	B	B	
15	B	C	C	A	C	D	D	D	C	D	A	A	C	B	A	B	B	
16	D	B	D	B	A	C	A	B	C	D	B	B	B	A	B	B	A	
17	D	A	B	A	B	D	A	D	C	D	C	A	A	B	A	A	B	
18	C	A	A	B	B	A	D	D	A	D	A	C	B	B	A	B	C	
19	B	A	C	B	C	A	D	D	D	B	A	A	B	A	B	B	C	
20	C	D	C	A	B	D	D	D	C	D	B	C	B	B	B	B	B	
21	A	B	D	B	A	C	B	D	C	D	A	A	B	D	B	A	B	
22	C	A	A	B	A	D	B	D	C	A	A	B	C	C	B	B	A	
23	D	A	B	A	C	C	D	D	C	B	B	C	C	D	A	C	B	
24	C	C	D	B	B	D	D	D	C	D	A	A	B	A	A	B	B	
25	C	A	B	B	A	B	D	D	C	D	A	A	A	B	A	A	C	
26	C	A	C	B	D	D	A	A	B	B	A	A	A	B	A	B	B	
27	B	A	C	B	A	C	D	D	C	A	A	B	B	B	A	C	A	
28	D	D	C	A	A	D	D	D	D	B	B	A	C	A	A	B	B	
29	C	C	C	B	A	A	D	B	C	C	A	B	B	A	B	B	B	
30	D	A	C	B	B	D	D	B	C	D	B	A	B	A	A	C	C	
31	C	A	C	A	D	C	D	D	C	A	A	A	B	A	B	A	B	
32	C	C	C	B	A	C	D	D	B	B	B	C	D	C	A	B	C	

Tabla 1. Fuente de elaboración propia.

Totalizador de respuestas																	
Total A	3	18	6	12	17	4	5	2	3	4	18	16	4	12	21	5	5
Total B	5	6	4	20	8	5	6	8	5	8	10	10	21	13	11	24	18
Total C	15	5	17	0	4	8	3	0	21	3	4	5	5	3	0	3	9
Total D	9	3	5	0	3	15	18	22	3	17	0	1	2	4	0	0	0
Total respuestas	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

Tabla 2. Fuente de elaboración propia.

De la interpretación de esta matriz de respuestas y las observaciones obtenidas por la aplicación de las herramientas de investigación antes descriptas, se obtiene el diagnóstico al que arriban los autores de este trabajo y que se plantea en los siguientes párrafos.

### Diagnóstico

Tal como se describió en el capítulo introductorio, Autoneum Argentina se dedica a la fabricación de productos insonorizante y de aislamiento térmico para vehículos automóviles de las marcas antes descriptas. De acuerdo a lo manifestado por el gerente de recursos humanos en la entrevista, su objetivo a nivel mundial es ser el principal proveedor de terminales automotrices con la capacidad de ser eficientes en cuanto a costos, soluciones livianas, reducción de ruidos, consumo de combustible y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

Anteriormente se ha analizado que la empresa se encuentra inmersa en un entorno inestable y altamente competitivo. Destina el 85% de su producción a tres clientes principales, los cuales son: Toyota, Ford y Renault. Por ello posee una alta dependencia en estos tres clientes y principalmente en el primero nombrado a quien le fabrican piezas para su pick-up modelo Hilux.

La organización se enfrenta constantemente a las amenazas del entorno. Desde el punto de vista del mercado. Los niveles de producción de los clientes y en consecuencia de Autoneum Argentina dependen de la demanda de vehículos de Brasil. Por ello las caídas en el consumo de vehículos del país vecino impacta negativamente en la empresa puesto que los clientes no desarrollan nuevos proyectos. Más aún, en ocasiones los nuevos proyectos tienen



previamente asignados los proveedores a los cuales se les debe solicitar los materiales y la organización no tiene la posibilidad de presentarse a procesos de cotización.

Otro desafío que enfrenta la organización es la competencia de proveedores de otros países. Los costos de mano de obra de otros países son menores en comparación con los costos locales. En consecuencia, el precio de servicios logísticos y los costos totales de producción son mayores en Argentina y los competidores radicados en otros países son capaces de cotizar un mismo producto por valores menores. El desafío de la organización radica en presentar una ventaja competitiva a través de la calidad de sus productos. Aquí cumple un rol fundamental la capacidad de sus recursos humanos.

Con el fin de superar los desafíos que le presenta el mercado la organización de llevar adelante políticas de reducción de los costos de producción. Según manifiesta el gerente de recursos humanos, el aporte del área se centra en reducir el ausentismo, los accidentes laborales y mejorar la eficiencia del área de producción.

Un obstáculo que enfrenta el área de recursos humanos en su objetivo de mejorar la eficiencia y los costos de producción radica en la cultura organizacional y la presión sindical. Por un lado, los empleados no se encuentran motivados a aumentar la producción a menos que reciban un estímulo externo. Se limitan a cumplir con los objetivos y existe resistencia cuando las metas se tornan más exigentes. Por otro lado, la presión sindical se evidencia en estas situaciones y surgen conflictos cuando el área de recursos humanos decide tomar medidas disciplinarias contra quienes no cumplen con los objetivos.

*Luchamos a diario con una cultura de “hacer lo justo y necesario” que acarrea esta empresa de gestiones anteriores. Los niveles de ausentismo son altos y el gremio no juega a favor a la hora de ajustar sobre las personas problemáticas. (Gerente de recursos humanos, entrevista personal, 10 de abril de 2018)*

### **La planificación**

El gerente de recursos humanos manifestó que la carencia de un manual de puestos y un sistema de evaluación de desempeño se debe a que se encuentran constantemente “apagando incendios”, es decir, realizan tareas imprevistas, se dedican a solucionar aquellos inconvenientes que surgen sin que se los haya previsto y muchas de sus tareas no han sido planificadas adecuadamente. De esta respuesta se puede observar la falta de planificación del área. No existe una planificación real, alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Más aún, al ser interrogado el gerente de recursos humanos acerca del rol del departamento de recursos humanos en cuanto al logro de objetivos estratégicos, se limitó sólo a asociarlos al subsistema de mantenimiento de recursos humanos ya que manifestó “nuestro objetivo es el de demostrar niveles de competencia del mercado en cuanto a costos” al tiempo que desde el área intentan mantener bajos niveles de ausentismo. No se contempla la necesidad de contar con una correcta planificación destinada a satisfacer la demanda interna que, como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, fluctúa de acuerdo al movimiento de los niveles de producción y con las diferentes metas que surgen del planeamiento estratégico.

### **Los objetivos**

Cabe destacar que debido a la inexistencia de un eficiente sistema de gestión del desempeño el establecimiento de objetivos se limita sólo a la fijación de metas de producción cuantitativas. La comunicación de los objetivos consiste en fijar el valor numérico en cantidad de unidades a producir por día, semana y meses. A su vez, los objetivos propios del área de recursos humanos consisten en disminuir el ausentismo y su desempeño como sector de la empresa se mide teniendo en cuenta sólo el presentismo y capacidad del área para reducir los costos laborales. Como acción concreta de recursos humanos en pos del cumplimiento de los objetivos estratégicos se mencionó el de incentivos monetarios grupales para los empleados por asistencia. Este es el único programa que el gerente de recursos humanos destacó en la entrevista.

El no contar con un manual de puestos, una clara comunicación de los objetivos que se esperan de cada empleado y la inexistencia de un proceso que determine si los mismos se cumplen o no, provoca que, a pesar de manifestarse comprometidos con sus tareas, y con su aporte al objetivo general de la empresa, sólo un 9% de la muestra indicó que conocía la visión, misión y los objetivos estratégicos. Es decir, los empleados en su mayoría manifiestan que conocen cuáles son los objetivos de producción diarios, y se sienten comprometidos con el cumplimiento de los mismos, pero desconocen la meta final y hacia dónde se dirige la organización.

A pesar de que, como se mencionó anteriormente, la mayoría de los empleados dice conocer cuáles son los objetivos de producción de su puesto, cuando son interrogados sobre las tareas y responsabilidades de su posición en conjunto, el número de empleados que dicen conocerlos claramente disminuye y sólo el 19% afirma conocerlos con certeza.

Por otro lado, en la mayoría de los casos no se le comunica al empleado el objetivo del puesto ni qué se espera de él más allá de la cantidad de piezas a producir. Esto se evidencia en el hecho de que sólo un 13% de los encuestados afirman recibir instrucciones claras y precisas de las tareas que debe realizar.

Concretamente, en el área de Toyota el objetivo de eficiencia se establece en un 90%, es decir, el área no puede demostrar un desempeño menor a esa cifra. Ese porcentaje se compone por la cantidad de piezas producidas por hora y la cantidad de piezas que los empleados finalmente entregan terminadas. En este último caso, del lote total de piezas producidas, sólo el 1,5% puede ser rechazado. Estos son todos los objetivos establecidos y comunicados por los superiores pero constituyen los únicos objetivos comunicados dejando de lado otras competencias.

### **Reclutamiento y selección**

Actualmente, la organización no posee un sistema de gestión de recursos humanos formal y adaptado a sus necesidades reales. En primer lugar, se evidencia la inexistencia de

un manual de puestos. No existen descripciones formales de los puestos y en aquellos momentos donde esta herramienta es imprescindible para realizar las tareas inherentes al área de recursos humanos como, por ejemplo, cuando se lleva adelante un proceso de reclutamiento y selección, los analistas acuden a instrumentos alternativos, tal es el caso de los Standard Work diseñados por la gerencia de ingeniería, más concretamente, por los ingenieros de proceso. Teniendo esta herramienta como guía, los analistas de recursos humanos se limitan a entrevistar a los candidatos para analizar quiénes serían los más aptos físicamente para llevar adelante las tareas comparando sus características con lo detallado en el Standard Work.

La decisión de búsqueda interna o externa es tomada por los supervisores del área de producción con el consentimiento del gerente del área. Ellos evalúan cuando existe un empleado capaz de ocupar el puesto y de lo contrario solicitan se inicie una búsqueda externa a través del departamento de recursos humanos. En la entrevista, el supervisor de producción manifestó que en ocasiones existe una pérdida de tiempo debido a que el área de recursos humanos no cuenta con una correcta descripción de los puestos y por ende en ciertas búsquedas no provee del recurso humano adecuado para cumplir con las tareas ya sea por sus características físicas o por la falta de capacitación.

### **Carga de trabajo del puesto**

Por otro lado, el no contar con correctas descripciones de puestos puede traer aparejados inconvenientes para analizar los requerimientos y la carga de trabajo real de los puestos. Esto puede generar, a su vez, diferencias entre las áreas. Mientras ingeniería realiza análisis de tiempos y fija estándares de producción, los operarios y sus representantes sindicales manifiestan que los mismos no son posibles de alcanzar. El área de recursos humanos en este caso no cuenta con una herramienta de análisis y descripción de puestos que le permita mediar en este conflicto. La carga de trabajo podría ser excesiva debido a que el 69% de los encuestados manifestó sentirse agotado al finalizar una jornada de trabajo en el sector Toyota de la empresa. En ningún caso manifiestan tener tiempo libre durante su jornada.

## Ausentismo

En Autoneum Argentina se le asigna un grado elevado de importancia al control del ausentismo porque el contar con los recursos humanos necesarios determina su capacidad para producir las cantidades previamente establecidas y cumplir con los objetivos. Sin embargo, el supervisor de producción entrevistado recalcó los inconvenientes que se presentan en la organización por los altos niveles de ausentismo, sobre todo en el sector Toyota. Por las exigencias de calidad y cantidad de piezas a producir muchos empleados no desean trabajar en el sector y los índices de ausentismo en estas células aumentan. A su vez, ante ausencias sin previo aviso se debe cubrir los puestos con empleados que extienden su jornada realizando lo que conocemos como horas extras.

*“El ausentismo también es todo un tema, porque nunca sabes con cuántas personas vas a contar al comenzar el turno. Cada vez que largas con un turno tenés que estar viendo cuántos te faltaron y ver quiénes de los que están saliendo se pueden quedar a hacer horas extras.” (Supervisor de producción, entrevista personal, 10 de abril de 2018)*

Más de la mitad de los encuestados realizan horas extras de 6 a 10 veces por mes. Además de su interés económico, los empleados ven las causas de la necesidad de extender su jornada en la falta de organización de la producción y la alta carga de trabajo del puesto.

Cabe destacar que la ausencia de un manual de puestos que los describa correctamente provoca que existan personas que no están físicamente posibilitadas para realizar las tareas, que no son capaces de soportar, por ejemplo, las altas temperaturas de las prensas o que no se encuentran capacitadas para el puesto. El índice de ausentismo tiene una relación directa con la ausencia de una clara descripción de puestos debido a que en ocasiones los colaboradores son seleccionados sin conocer los requerimientos físicos del puesto. Esto genera que realicen las tareas incorrectamente provocándose traumatismos especialmente en su espalda lo cual redundará en licencias por enfermedad no previstas que retrasan la producción. Sumado a estos inconvenientes los supervisores se encuentran con procesos productivos que no están

claramente definidos lo cual entorpece el trabajo en el área y se producen quejas por parte de los subordinados.

### **Capacitación**

Se evidencia en esta organización la incorrecta aplicación de programas de capacitación. A pesar de que se les ofrecen capacitaciones y se invierten recursos monetarios en las mismas, en ocasiones no cumplen con el objetivo real que se debe seguir en estas instancias. En algunos momentos se recurre a las capacitaciones como medio para evitar las suspensiones de los empleados en momentos de incertidumbre en lugar de brindar herramientas para el mejor desempeño de los recursos humanos. Más aún, las decisiones de capacitación se toman sin seguir un plan de carrera y surgen ante una necesidad concreta, no programada que tiende generalmente a solucionar una demanda puntual o una crisis imprevista.

Desde el área de recursos humanos se considera que las acciones de capacitación son adecuadas y se invierten recursos en las mismas

*“Constantemente invertimos en capacitaciones para todo el personal. El último año se invirtieron muchos recursos en horas de capacitación en Higiene y Seguridad, 5S y APS (Autoneum production system).” (Gerente de recursos humanos, entrevista personal, 10 de abril de 2018)*

Sin embargo, la visión de los empleados no coincide con lo manifestado por el gerente de recursos humanos y ellos consideran que la capacitación es insuficiente pues sólo el 6% de los encuestados considera que la empresa le brinda oportunidades de capacitarse. Más aún, sólo el 53% de los encuestados se manifiesta correctamente capacitado para realizar sus tareas.

Una instancia de capacitación muy importante se produce al momento del ingreso de un nuevo empleado, durante el proceso de inducción. A esta capacitación la llevan adelante en la mayoría de los casos los mismos compañeros de trabajo y no existe un proceso formal de inducción que contribuya a reducir la incertidumbre que enfrentan los empleados al

ingresar a un nuevo puesto. Esto se observa a través del análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta realizada a los operarios, donde el 63% de los encuestados manifestó que al ingresar fue capacitado por sus compañeros, un 37% recibió capacitación de su superior y en ninguna respuesta se evidencia la participación de un miembro del equipo de recursos humanos.

### **Evaluación de desempeño**

En cuanto a la medición del desempeño, no existe un proceso formal de evaluación de desempeño. Con el fin de medir el desempeño se toman en cuenta variables cuantificables de producción como por ejemplo la cantidad de piezas producidas, el nivel de ausentismo, los accidentes laborales entre otros. Pero, finalmente, las evaluaciones de desempeño son siempre subjetivas y se limitan a la apreciación del supervisor de producción en cuanto al trabajo de cada operario. Esta subjetividad es reconocida por los empleados lo que podría provocar un descontento y afectar el clima organizacional. Como prueba de esta afirmación podemos mencionar que sólo el 3% considera que los ascensos se otorgaban teniendo en cuenta las habilidades y el desempeño de los empleados. Más aún 50% de la muestra considera que esto jamás sucede de esa manera.

La gravedad de este análisis subjetivo radica en que el plan de carrera del empleado depende de una valoración subjetiva del supervisor, puesto que las decisiones de promoción, desvinculación y reasignación de puesto serían tomadas en base a la opinión personal del superior y no existe una herramienta objetiva, metódica y sistemática de evaluación de desempeño. Más aún la gravedad aumenta debido a que los mismos empleados no manifiestan en su mayoría, ser reconocidos por su buen desempeño. Prueba de esto lo constituyen las respuestas de la encuesta donde sólo el 6% de los empleados manifiesta ser reconocido en sus logros y buen desempeño por su superior. Por otro lado, los empleados encuestados consideran que no reciben un correcto feedback o retroalimentación de su desempeño puesto que el 56% de los encuestados manifestó nunca haber recibido una devolución de parte de su superior.

### **Rotación**

Toda renuncia o desvinculación provoca en las organizaciones pérdidas de tiempo y recursos. Es importante considerar que ante una propuesta laboral con idéntico salario sólo el 28% de los empleados de Autoneum Argentina manifiestan permanecer en ella. El 72% restante consideraría la oferta o bien abandonaría la empresa sin dudarlo, lo que muestra una clara disconformidad de los empleados que podría estar afectada en parte por la ausencia de una clara definición de las tareas.

### **Conclusión diagnóstica**

Los comentarios obtenidos de las entrevistas con superiores del área Toyota y recursos humanos de Autoneum Argentina junto con los resultados cuantificables derivados de la encuesta permite obtener una imagen precisa y objetiva de la problemática de la organización.

Se evidencia en primer lugar la ausencia de una correcta planificación del área y más concretamente de los objetivos de sus recursos humanos alineados al plan estratégico de la organización. En este sentido, los objetivos que se establecen se direccionan solamente hacia el cumplimiento de las metas numéricas de producción. El aporte desde el área de recursos humanos se limita sólo al establecimiento de incentivos monetarios tendientes a reducir el ausentismo.

El ausentismo constituye uno de los mayores inconvenientes o conflictos que enfrenta la organización. El mismo puede estar provocado por causas como una excesiva carga de trabajo que provoca el agotamiento físico de los empleados. El hecho de que no exista un manual de puestos que determine las exigencias físicas del mismo puede influir negativamente en la carga de trabajo y en consecuencia en el aumento de los índices de rotación.

Los procesos de reclutamiento y selección tampoco cuentan con una base sólida o herramienta como el manual de puestos para la obtención del empleado que mejor su ajuste a las necesidades de la empresa. Más aún, una vez incorporados a la empresa los empleados no consideran estar capacitados para realizar las tareas y muchas instancias de instrucción se





realizan con el fin de evitar suspensiones, de ocupar tiempos en los que no se trabaja y no con el fin último de incrementar las habilidades y conocimientos del empleado de acuerdo con un plan de carrera. Cabe destacar que no se diseña un plan de carrera para cada empleado, sino que los ascensos o promociones se realizan teniendo en cuenta aspectos subjetivos, muchas veces influenciados por favoritismos o relaciones con los supervisores. No existe una herramienta de evaluación de desempeño que mida las mejoras o avances y el caudal de conocimiento que posee cada empleado.

Por otro lado, existen factores que podrían estar afectando el clima laboral y la motivación de los empleados, puesto que la ausencia de un sistema de gestión de desempeño con base en el manual de puestos que le permita medir a los superiores el desarrollo o crecimiento de los empleados, puede influir en la disconformidad que existe en los empleados con su puesto, al punto de considerar abandonar la organización si se les presentara una oportunidad laboral con idéntica remuneración.

La organización carece de un eficiente sistema de gestión de desempeño basado en el diseño de un manual de puestos que permita identificar qué hace cada puesto, qué se espera de quien lo ocupa, para luego evaluar el desempeño individual de los empleados y de este modo determinar cuál es su contribución al objetivo organizacional, qué aspectos deben corregirse y cuáles reforzarse para mejorar el desempeño individual y organizacional.

Por ello, de todas las falencias detectadas en la empresa Autoneum Argentina S.A., se decidió proponer el diseño de un sistema de evaluación de desempeño, ya que consideramos ésta una herramienta clave para mejorar la gestión de los recursos humanos de la organización. Previamente, realizaremos la descripción de puestos claves, elemento básico desde el cual debe partir el sistema de gestión del desempeño. Este sistema permitirá fijar objetivos claros de desempeño alineados a la estrategia corporativa, que le permita disponer de empleados capacitados y motivados capaces de colaborar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que constituyan, de esta manera, una ventaja competitiva para la organización intentando superarse constantemente en su desempeño.

 	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

## **Capítulo V - Desarrollo de un proceso de análisis y descripción de puestos**

Luego de haber realizado el diagnóstico de la organización con el fin de conocer su situación actual, su problemática y necesidades se presenta a continuación la propuesta de intervención diseñada por los autores de este trabajo. La misma consiste en primer término en el diseño de un proceso de análisis y descripción de los puestos operativos del sector Toyota de la empresa Autoneum Argentina como base del sistema de gestión para luego desarrollar en el próximo capítulo un proceso de evaluación de desempeño. Se logrará de este modo alcanzar cada uno de los objetivos específicos de este proyecto final de grado.

### **Pasos del proceso de análisis y descripción de puestos**

Se enumeran a continuación los pasos del proceso propuesto para la organización:

- Determinación de los puestos críticos

Para dar inicio al proceso es de vital importancia determinar el objeto del proceso, es decir, dar respuesta la pregunta ¿qué se analizará? Se determinaron los puestos a analizar luego de revisar detalladamente la estructura de la organización y sus necesidades.

Teniendo en cuenta criterios de extensión y alcance de este trabajo sólo se analizarán y posteriormente se describirán los puestos del área operativa de Toyota por la importancia que, tal como se menciona en la introducción del trabajo, este sector tiene en el negocio. Sin embargo, los autores estiman que en el futuro el área de recursos humanos puede utilizar este trabajo como guía para el análisis de todos los puestos de la organización.

En primer lugar, se analizó la estructura completa de la organización, a través de su organigrama. Para ello se observó el lugar que ocupa cada departamento y los diferentes puestos que lo componen, sus relaciones y grados de autoridad. El organigrama completo puede observarse en el anexo I de este trabajo.

El análisis del organigrama permitió, además, tener una clara idea del lugar que ocupa el sector Toyota dentro de la gerencia de operaciones y cómo se componen sus líneas de mando.

- Establecimiento de los métodos de obtención de información

Con el fin de obtener información completa, precisa y objetiva se aplicaron técnicas mixtas de investigación que permiten no sólo la obtención de datos sino también la confirmación de su veracidad y la eliminación de sesgos subjetivos.

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos por sus ventajas en cuanto a economía de tiempo y con el fin de no entorpecer las tareas de los operarios dado que este análisis en ocasiones se realizó durante la jornada laboral.

Se consideró la encuesta como la técnica que mejor se adaptaba a este análisis por ser todos los puestos de características similares, con un alto nivel de estandarización.

Por otro lado, y con el fin de confirmar la validez y veracidad de la información recabada en una primera etapa de la fuente primaria que constituyen los operarios, se realizó una entrevista con un supervisor. Las respuestas obtenidas permitieron confirmar o rechazar los datos plasmados en las encuestas. Además, a través de estas se indagó acerca de los objetivos y estándares esperados de desempeño.

Finalmente, se realizaron dos sesiones de observación no participante que permitieron despejar dudas en cuanto a los requerimientos físicos del puesto y ampliar aspectos que no habían sido tenidos en cuenta en la encuesta. El análisis de documentos sirvió de base y alertó a los investigadores para que estuvieran atentos a los factores que allí se describían. A partir del análisis de los mismos se realizó un filtrado de los requerimientos vigentes para tenerlos en cuenta en la nueva descripción de puestos al tiempo que se descartaron requerimientos obsoletos.

- Selección de los factores a analizar y describir

Previo al diseño de la herramienta de recolección de datos se identificaron aquellos factores que definen el puesto y que de acuerdo con la propuesta teórica de Martha Alles en la que se enmarca este trabajo debería incluir:



- Identificación del puesto: en este punto se incorpora toda información que permita identificar al puesto dentro del organigrama de la organización y la persona que actualmente lo desempeña. Deberá incluir
  - Nombre de la empresa
  - Nombre del puesto
  - Gerencia a la que pertenece
  - Departamento al que pertenece
  - Lugar físico dentro de la planta
  - Nombre y cargo del superior al que reporta
  - Identificación dentro del organigrama
  - Nombre y número de legajo del empleado que actualmente se desempeña en el puesto
- Síntesis del puesto: resume brevemente la naturaleza del puesto y sus tareas básicas sin describirlas en detalle. Indica el objetivo y razón de ser del puesto. Dentro de lo posible los objetivos se plantean en términos cuantificables
- Descripción del puesto: lista todas las tareas y actividades del puesto. Se debe incluir el grado de ocurrencia de las tareas indicando si las mismas se realizan diariamente, semanalmente o mensualmente
- Responsabilidades: en este punto se incluyen las responsabilidades que posee el trabajador más allá de las tareas específicas de su puesto, por materiales, herramientas, equipos, activos de la empresa, subordinados, dinero, información confidencial.
- Relaciones: Se listan las personas con las cuales existe una línea de autoridad ya sea ascendente o descendente, así como las relaciones existentes con los clientes internos. En caso de corresponder, se indican las relaciones externas que se mantienen con clientes y proveedores.

- Requisitos de capacitación: este punto describe la instrucción académica mínima que debe poseer una persona para desempeñarse en el puesto. Se incluyen también otros conocimientos específicos que debe poseer el empleado como idiomas y/o conocimientos de informática.
- Experiencia requerida: establece los años de experiencia laboral por haberse desempeñado en puestos similares que una persona debe poseer para desempeñarse correctamente en el puesto.
- Requisitos físicos: se detallan los requerimientos físicos que demanda el puesto tales como esfuerzos, movimientos, rutinas.
- Competencias requeridas y deseadas: este ítem lista los recursos y aptitudes que debe tener una persona para desempeñarse en el puesto correctamente.
- Riesgos físicos y EPP requeridos. Teniendo en cuenta que todo riesgo para la salud del trabajador debe ser eliminado, en caso de que esto no sea posible el riesgo, deberá ser aislado y en tercera instancia, si ninguna de estas acciones es posible, al trabajador se le debe proveer elementos de protección personal, este punto debe contener el detalle de los EPP que la empresa debe proveerle para el resguardo de la salud del trabajar en determinado puesto.
- Información de aprobación. Este ítem contendrá los datos identificatorios de quien redactó la descripción, quien la revisó y finalmente quien la aprobó. Se debe indicar también la fecha de aprobación final.
- Diseño de herramientas para el análisis

El tercer paso del proceso implica el diseño de las herramientas con las que se recabará la información necesaria para el análisis del puesto. En este paso tenía por objetivo diseñar la guía de preguntas de la entrevista semi estructurada y el cuestionario con los cuales obtener la mayor cantidad de información posible que responda a los interrogantes que la autora Martha Alles (2006) plantea cuando indica que se debe conocer “qué se hace, por qué se hace, dónde se hace, cómo se hace” (p.116).

Las herramientas se diseñaron con la intención de que sean claras, precisas, útiles y fáciles de utilizar por el investigador y en un futuro por cualquier analista que desee actualizar las descripciones.

A continuación, se presenta un modelo del cuestionario utilizado para llevar adelante la encuesta con los empleados del sector Toyota tanto quienes se encuentran en la base de la pirámide organizacional como los mandos medios y una guía de pautas utilizadas durante la entrevista con los respectivos superiores.

### **Modelos de instrumentos para el análisis y descripción de puestos**

A continuación, encontrará los modelos de instrumentos de investigación desarrollados para realizar el análisis y descripción de puestos del sector Toyota de Autoneum Argentina S.A.

A pesar de que el objetivo de este trabajo final de grado se centra sólo en el sector de producción antes mencionado, es deseo de quienes escriben, que la herramienta pueda ser utilizada en otras áreas de la empresa y aplicada para la redacción del manual de puestos de toda la compañía. Por este motivo, en su diseño se contemplaron aspectos generales como, por ejemplo, las competencias deseables y esenciales no sólo de los puestos operativos sino también de los gerenciales y mandos medios



### Formulario de encuesta para Análisis y Descripción de puestos

*Sr. Trabajador, le agradeceremos complete la siguiente encuesta. Las respuestas serán utilizadas para la redacción de un trabajo final de grado del Instituto Universitario Aeronáutico. ¡Muchas gracias por su colaboración!*

**Por favor complete la siguiente encuesta con la información solicitada:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Legajo: _____</li><li>• Nombre y apellido: _____</li><li>• Categoría (marque con una X)</li></ul> <p><input type="checkbox"/> Operario      <input type="checkbox"/> Oficial de mantenimiento      <input type="checkbox"/> Coordinador      <input type="checkbox"/> Analista Jr      <input type="checkbox"/> Analista Sr.      <input type="checkbox"/> Supervisor      <input type="checkbox"/> Gerente</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Antigüedad en la empresa: _____ años</li><li>• Antigüedad en el puesto: _____ años</li><li>• Jornada de trabajo: horario de ingreso _____ hs / horario de salida _____ hs</li></ul>
<p><b>Información sobre su puesto de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre del puesto: _____</li><li>• Gerencia: _____</li><li>• Departamento: _____</li><li>• Lugar de trabajo: _____</li><li>• Nombre del superior: _____</li><li>• Cuando estoy de vacaciones me reemplaza: _____</li></ul>



### Información sobre sus tareas

1. Por favor, indique brevemente cuáles son los objetivos de su puesto
  - 
  - 
  - 
  -
2. Por favor, indique en el siguiente cuadro qué tareas realiza durante su jornada  
Tenga en cuenta:  
Actividad: ¿Qué hace?  
Descripción: ¿Cómo lo hace?  
Frecuencia: ¿Cada cuánto lo hace? ¿Diario? ¿Semanal? ¿Una vez al mes?

Actividad	Descripción	Frecuencia

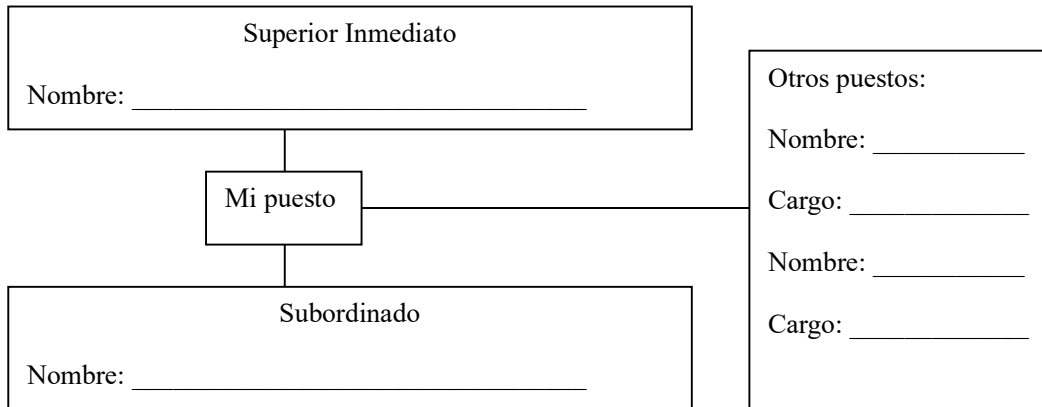
3. Marque con una X aquellas respuestas que considere correctas a la siguiente afirmación (Puede marcar más de una opción):

Mi puesto incluye ser responsable sobre:

- ( ) Herramientas
- ( ) Maquinarias
- ( ) Mis subordinados
- ( ) EPP
- ( ) Dinero
- ( ) Información confidencial
- ( ) Otros ( descríbalos ) \_\_\_\_\_



4. Complete el siguiente gráfico



5. Marque con una X el máximo nivel de estudios alcanzado

Estudios	Completo	Incompleto
Primario		
Secundario		
Terciario		
Grado		
Posgrado		

Marque con una X su respuesta a las siguientes preguntas:

6. ¿Ha realizado otros cursos de capacitación?

( ) No

( ) Sí. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7. Para realizar mis tareas correctamente son necesarios otros conocimientos como:

( ) Idiomas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_. Mi nivel en el idioma es: \_\_\_\_\_

( ) Informática

( ) Paquete Office



( ) Sistema contable. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

( ) Programación

( ) Normas de calidad. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

( ) Herramientas CAD \_\_\_\_\_

( ) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8. ¿Su puesto requiere de experiencia previa?

( ) No

( ) Sí. ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_

9. ¿Su puesto requiere de entrenamiento previo antes de comenzar a trabajar?

( ) No

( ) Sí. ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de entrenamiento requiere?

( ) Teórico

( ) Práctico

10. Mi puesto de trabajo tiene los siguientes requerimientos físicos

( ) Caminar

( ) Estar de pie

( ) Estar sentado

( ) Agacharse

( ) Arrodillarse

( ) Utilizar la computadora

- Utilizar una pantalla táctil
- Atención auditiva (atención a alarmas)
- Manejar vehículos
- Transportar elementos. ¿A qué distancia? \_\_\_\_\_
- Levantar elementos. ¿De qué peso? \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

11. En mi puesto tengo riesgos de:

- Cortaduras
- Quemadura por calor
- Quemadura por químicos
- Torceduras
- Fracturas
- Pérdida de audición
- Pérdida de la visión
- Golpes
- Hernias
- Enfermedades laborales. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12. Los siguientes elementos de protección personal son obligatorios en mi puesto

- Firma del encuestado
- Fecha

¡Muchas gracias por su colaboración!

Ilustración 4. Fuente de elaboración propia.



### Guía de pautas para la entrevista

*Sr. Analista, las siguientes pautas podrán ser utilizadas durante la entrevista con el superior inmediato del puesto que usted esté analizando. Las pautas sólo lo guiarán en el proceso, no son taxativas. Puede agregar notas junto a las pautas y al finalizar el formulario cuenta con espacio disponible para anotar información relevante al proceso que no haya sido contemplada en este instrumento de investigación.*

Actividad	Descripción	Frecuencia

- Nombre del puesto: \_\_\_\_\_
- Gerencia: \_\_\_\_\_
- Superior (entrevistado): \_\_\_\_\_

**Objetivos del puesto**

- 
- 
- 

**Tareas**

**Competencias requeridas**

Características necesarias para el puesto	Esencial	Deseable	No Aplica
OPERATIVAS			
Organización (de las tareas y el tiempo)			
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)			
Conocimiento (de su trabajo y área)			
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)			



Independencia (trabaja sin supervisión)			
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)			
<b>CONDUCTUALES</b>			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)			
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)			
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)			
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)			
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)			
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)			
Integridad (actúa con ética y sentido común)			
Resolución (toma acción de las decisiones)			
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)			
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			
<b>Otros comentarios</b>			
<hr/>			
Fecha:			

Ilustración 5. Fuente de elaboración propia.




### Redacción de las descripciones del puesto

A continuación, se encuentran las descripciones de los puestos operativos del área Toyota de la empresa Autoneum Argentina S.A. cuyo nombre deriva de las piezas que surge como resultado del proceso productivo, a saber:

- Dash panel
- Floor 250
- Floor 260
- Floor 540-240
- Hood

#### Dash panel – Operario N°1:

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 1 de DASH PANNEL
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Fabricar la pieza Dash panel de Toyota Hilux, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Armado de paquetes y moldeo de las piezas	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> </ul>	



*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

- Armar los paquetes para abastecer la presa.
- Aplicar desmoldante sobre matriz.
- Cargar el paquete sobre la matriz de la prensa e iniciar el ciclo de moldeo.
- Descalzar pieza moldeada de la matriz junto con el operario N° 2.
- Llenado de planillas de producción.

**RESPONSABILIDADES**

Operativa  Técnica  Profesional  Conducción  Estratégica

Personal a cargo: Sí  No  ¿Cuántos? -

Equipos de Trabajo: Sí  No

Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí  No

Archivos: Sí  No

**CONTEXTO DEL PUESTO**

**Riesgos en el puesto de trabajo:** Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por auto elevador; riesgo de quemaduras y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.

**Esfuerzos:** Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. El operador debe inclinarse para colocar el paquete en la prensa y luego para descalzar la pieza.

**RELACIONES INTERNAS**

Con quien	Para qué
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.

**RELACIONES EXTERNAS**

Con quien	Para qué

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS**

Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre como armar correctamente los paquetes</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> </ul>

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949**

- Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001**

- Conocimiento sobre separación de residuos.


**EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento de 2 semanas en el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>






NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Altura: 1,65 m aproximadamente.			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	<b>X</b>		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	<b>X</b>		
Conocimiento (de su trabajo y área)	<b>X</b>		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		<b>X</b>	
Independencia (trabaja sin supervisión)		<b>X</b>	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	<b>X</b>		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		<b>X</b>	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	<b>X</b>		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
PERSONALES			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
DIRECTIVAS			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)		<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)		<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)		<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>	
<b>Fecha última actualización:</b>		

Ilustración 6. Fuente de elaboración propia.

### Dash panel – Operario N°2:

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 2 de DASH PANNEL
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Eliminar los troqueles del Dash pannel fabricado, cumpliendo con el standard of work y los requerimientos productivos del área	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Descarga de las piezas moldeadas de la prensa y eliminación de troqueles.	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Descalzar pieza moldeada de la matriz junto con el operario N° 1.</li> <li>• Acomodar pieza moldeada en cuna de enfriamiento.</li> <li>• Retirar todos los troqueles de la pieza.</li> <li>• Movilizar pieza moldeada sin troqueles al “banco intermedio”.</li> <li>• Llenado de planillas de producción.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	



Equipos de Trabajo:      Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS</b>	
<b>Indispensables</b>	<b>Deseables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>	
<b>Indispensables</b>	<b>Deseables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 6 meses como operario N° 1 de DASH PANNEL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>
<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS FÍSICAS</b>	
Sexo: Indistinto	
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)	
<b>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO</b>	
Mínimo: 6 meses	Máximo: 12 meses
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Dedicación full time:    Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Turno de trabajo:    Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>	
Disponibilidad para viajar:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	



*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b>			
<b>OPERATIVAS</b>	<b>ESENCIAL</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>NO APLICA</b>
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
<b>CONDUCTUALES</b>			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	X		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	X		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		X	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		X	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	X		
Resolución (toma acción de las decisiones)		X	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	X		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			X
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			X
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			X
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			X
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			X
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 7. Fuente de elaboración propia.



**Dash panel – Operario N°3:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 3 de DASH PANNEL
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Cortar las piezas en el Water Jet, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Operar el Water Jet para cortar las piezas	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Trasladar pieza desde “banco intermedio” hasta cuna de Water Jet.</li> <li>• Iniciar ciclo de corte en Water Jet.</li> <li>• Retirar perímetro de pieza.</li> <li>• Trasladar pieza cortada al banco de finalización.</li> <li>• Vaciar troqueles de bins plásticos.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de cortes por Water Jet.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. Para cargar y descargar la cuna de Water Jet se necesita levantar la pieza de 8Kg a 1,5 metros de altura.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.



RELACIONES EXTERNAS			
Con quien		Para qué	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre funcionamiento de Water Jet.</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos sobre cómo completar planillas de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>• Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 6 meses en puesto de operario 1 y 2 de DASH PANNEL.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADEMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERISTICAS FÍSICAS			
Sexo: Hombre Altura: 1,75 m (mínimo) Contextura física: Complexión robusta Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERISTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/> Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		

CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		<b>X</b>	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	<b>X</b>		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
PERSONALES			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
DIRECTIVAS			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 8. Fuente de elaboración propia.




**Dash panel – Operario N°4:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 4 de DASH PANNEL
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Finalizar el proceso productivo y controlar la calidad del dash panel, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Engrampar velcros y asegurar calidad de la pieza final y descartar las piezas defectuosas.	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Control visual de la pieza.</li> <li>• Identificar piezas scrap y sacarlas del proceso productivo.</li> <li>• Retirar restos de troqueles e hilachas.</li> <li>• Engrampar velcros.</li> <li>• Colocar trazabilidad de la pieza.</li> <li>• Medir pieza en calibre.</li> <li>• Descargar pieza en rack de producto terminado.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de lesiones por engrampadora.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.





RELACIONES EXTERNAS			
Con quien		Para qué	
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS</b>			
<b>Indispensables</b>		<b>Deseables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre funcionamiento de Engrampadora.</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimiento sobre utilización de calibre.</li> <li>• Conocimiento sobre cumplimiento de proceso de piezas scrap.</li> <li>• Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>• Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PEUSTO</b>			
<b>Indispensables</b>		<b>Deseables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 6 meses en puesto de operario 1, 2 y 3 de DASH PANNEL</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
<b>NIVEL ACADEMICO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
<b>CARACTERISTICAS FÍSICAS</b>			
Sexo: Indistinto			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
<b>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO</b>			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b>			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	<b>X</b>		
<b>CONDUCTUALES</b>			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		<b>X</b>	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	<b>X</b>		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 9. Fuente de elaboración propia.




**Floor 250 – Operario N°1:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 1 de FLOOR 250
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Fabricar la pieza Floor 250 de Toyota Hilux, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>Funciones principales</b>	
Armado de paquete, moldeo de la pieza y troquelado de la misma	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Armar los paquetes para abastecer la presa.</li> <li>• Aplicar desmoldante sobre matriz.</li> <li>• Cargar el paquete sobre la matriz de la prensa e iniciar el ciclo de moldeo.</li> <li>• Descargar pieza junto con operador N° 2 y colocar en enfriador.</li> <li>• Llenado de planillas de producción.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. El operador debe inclinarse para colocar el paquete en la prensa y luego sacar la pieza.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>



CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre como armar correctamente los paquetes</li> <li>Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> </ul>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento de 2 semanas en el puesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Altura: 1,65 m aproximadamente.			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>		<b>Firma gerente de manufactura</b>	
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 10. Fuente de elaboración propia.




**Floor 250 – Operario N°2:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 2 de FLOOR 250
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Garantizar la calidad de la pieza Floor 250 cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Realizar control visual de la pieza, asegurar la calidad y descartar las piezas defectuosas.	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Descargar la pieza de la prensa junto con el Operario N° 1.</li> <li>• Posicionar pieza en enfriador.</li> <li>• Retirar troqueles de la pieza moldeada.</li> <li>• Trasladar pieza a “Perchero” a la espera del Operario N° 3.</li> <li>• Control visual de la pieza final.</li> <li>• Colocar trazabilidad en pieza.</li> <li>• Medir pieza en calibre.</li> <li>• Identificar piezas scrap y sacarlas del proceso productivo.</li> <li>• Descargar pieza en rack de producto terminado.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.



RELACIONES EXTERNAS			
Con quien		Para qué	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>• Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PEUSTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 6 meses como operario N° 1 y 3 de FLOOR 250.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADEMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERISTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERISTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	<b>X</b>		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 11. Fuente de elaboración propia.






**Floor 250 – Operario N°3:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 3 de FLOR 250
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Operar el Water Jet, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Realizar corte de pieza en Water Jet y retirar el excedente.	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Trasladar pieza desde “Percha” a cuna de corte de Water Jet.</li> <li>• Iniciar ciclo de corte Water Jet.</li> <li>• Retirar perímetro cortado de la pieza.</li> <li>• Descargar pieza en rack de producto terminado.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de cortes por Water Jet.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. Para cargar y descargar la cuna de Water Jet se necesita levantar la pieza pesada a unos 1,5 metros de altura.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>



CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre funcionamiento de Water Jet.</li> <li>Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia previa de 6 meses en puesto de operario 1 de FLOOR 250.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Hombre			
Altura: 1,75 m (mínimo)			
Contextura física: Complexión robusta			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	<b>X</b>		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>		<b>Firma gerente de manufactura</b>	
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 12. Fuente de elaboración propia.





**Floor 260 – Operario N°1:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 1 de FLOOR 260
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Fabricar la pieza Floor 260 de Toyota Hilux, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Armado de paquete, moldeo de la pieza y troquelado de la misma	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Armar los paquetes para abastecer la presa.</li> <li>• Aplicar desmoldante sobre matriz.</li> <li>• Cargar el paquete sobre la matriz de la prensa e iniciar el ciclo de moldeo.</li> <li>• Descargar pieza junto con operador N° 2 y colocar en enfriador.</li> <li>• Llenado de planillas de producción.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. El operador debe inclinarse para colocar el paquete en la prensa y luego sacar la pieza.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>




CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre como armar correctamente los paquetes</li> <li>Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> </ul>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PEUSTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento de 2 semanas en el puesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADEMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERISTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Altura: 1,65 m aproximadamente.			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERISTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		

 	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 13. Fuente de elaboración propia.

### Floor 260 – Operario N°2:

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 2 de FLOOR 260
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Garantizar la calidad de la pieza Floor 260 cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	





FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar control visual de la pieza, asegurar la calidad y descartar las piezas defectuosas.	
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Descargar la pieza junto con el Operario N° 1.</li> <li>• Posicionar pieza en enfriador.</li> <li>• Retirar troqueles de la pieza moldeada.</li> <li>• Trasladar pieza a “Perchero” a la espera del Operario N° 3.</li> <li>• Control visual de la pieza final.</li> <li>• Colocar trazabilidad en pieza.</li> <li>• Medir pieza en calibre.</li> <li>• Identificar piezas scrap y sacarlas del proceso productivo.</li> <li>• Descargar pieza en rack de producto terminado.</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEXTO DEL PUESTO	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular.	
RELACIONES INTERNAS	
Con quien	Para qué
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
RELACIONES EXTERNAS	
Con quien	Para qué
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS	
Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos sobre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>• Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>	



CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia previa de 6 meses como operario N° 1 y 3 de FLOOR 260.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	X		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	X		
PERSONALES			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		X	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		X	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	X		
Resolución (toma acción de las decisiones)		X	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	X		




 	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

DIRECTIVAS			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			X
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			X
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			X
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			X
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			X
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 14. Fuente de elaboración propia.

### Floor 260 – Operario N°3:

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 3 de FLOR 260
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Operar el Water Jet, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Realizar corte de pieza en Water Jet y retirar el excedente.	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Trasladar pieza desde “Percha” a cuna de corte de Water Jet.</li> </ul>	



*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

- Iniciar ciclo de corte Water Jet.
- Retirar perímetro cortado de la pieza.
- Descargar pieza en rack de producto terminado.

**RESPONSABILIDADES**

Operativa  Técnica  Profesional  Conducción  Estratégica

Personal a cargo: Sí  No  ¿Cuántos? -

Equipos de Trabajo: Sí  No

Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí  No

Archivos: Sí  No

**CONTEXTO DEL PUESTO**

**Riesgos en el puesto de trabajo:** Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de cortes por Water Jet.

**Esfuerzos:** Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. Para cargar y descargar la cuna de Water Jet se necesita levantar la pieza pesada a unos 1,5 metros de altura.

**RELACIONES INTERNAS**

Con quien	Para qué
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.

**RELACIONES EXTERNAS**

Con quien	Para qué

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS**

Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre funcionamiento de Water Jet.</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>• Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949**

- Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001**

- Conocimiento sobre separación de residuos.


**EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 6 meses en puesto de operario 1 de FLOOR 260.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>



*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*


NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Hombre Altura: 1,75 m (mínimo) Contextura física: Complexión robusta Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/> Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	X		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	X		
PERSONALES			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		X	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		X	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	X		
Resolución (toma acción de las decisiones)		X	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	X		
DIRECTIVAS			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			X

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)		<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)		<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)		<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)		<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>	
<b>Fecha última actualización:</b>		

Ilustración 15. Fuente de elaboración propia.

### Floor 540-240 – Operario N°1:

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 1 de FLOOR 540-240
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Fabricar la pieza Floor 540-240 de Toyota Hilux, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Armado de paquete, moldeo de la pieza y troquelado de la misma	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Armar los paquetes para abastecer la presa.</li> <li>• Aplicar desmoldante sobre matriz.</li> <li>• Cargar el paquete sobre la matriz de la prensa e iniciar el ciclo de moldeo.</li> <li>• Quitar troqueles de la pieza.</li> <li>• Retirar pieza de la prensa y colocar en cuna de enfriamiento.</li> <li>• Llenado de planillas de producción.</li> </ul>	



### RESPONSABILIDADES

Operativa  Técnica  Profesional  Conducción  Estratégica

Personal a cargo: Sí  No  ¿Cuántos? -

Equipos de Trabajo: Sí  No

Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí  No

Archivos: Sí  No

### CONTEXTO DEL PUESTO

**Riesgos en el puesto de trabajo:** Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.

**Esfuerzos:** Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. El operador debe inclinarse para colocar el paquete en la prensa y luego sacar la pieza.

### RELACIONES INTERNAS

Con quien	Para qué
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.

### RELACIONES EXTERNAS

Con quien	Para qué

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre como armar correctamente los paquetes</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos sobre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> </ul>

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949

- Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001

- Conocimiento sobre separación de residuos.

### EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento de 2 semanas en el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>



### NIVEL ACADÉMICO

- Secundario
- Terciario
- Universitario



*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*


CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Altura: 1,65 m aproximadamente.			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	X		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	X		
PERSONALES			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		X	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		X	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	X		
Resolución (toma acción de las decisiones)		X	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	X		
DIRECTIVAS			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			X
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			X
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			X
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			X

 	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 16. Fuente de elaboración propia.

**Floor 540-240 – Operario N°2:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 2 de FLOOR 540-240
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Cortar las piezas en el Water Jet, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Operar el Water Jet para cortar las piezas	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Trasladar pieza desde el enfriador a la cuna del Water Jet.</li> <li>• Iniciar ciclo de corte en Water Jet.</li> <li>• Retirar perímetro de la pieza.</li> <li>• Trasladar pieza cortada al banco de finalización</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	



CONTEXTO DEL PUESTO	
<p><b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de cortes por Water Jet.</p> <p><b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular.</p>	
RELACIONES INTERNAS	
Con quien	Para qué
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
RELACIONES EXTERNAS	
Con quien	Para qué
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS	
Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre funcionamiento de Water Jet.</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>• Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>	
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 6 meses como operario N° 1 de FLOOR 540-240.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>
NIVEL ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	
Sexo: Indistinto	
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)	
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO	
Mínimo: 6 meses	Máximo: 12 meses
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>	
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	





*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b>			
<b>OPERATIVAS</b>	<b>ESENCIAL</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>NO APLICA</b>
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
<b>CONDUCTUALES</b>			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	X		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	X		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		X	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		X	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	X		
Resolución (toma acción de las decisiones)		X	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	X		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			X
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			X
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			X
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			X
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			X
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 17. Fuente de elaboración propia.




**Floor 540-240 – Operario N°3:**

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 3 de FLOR 540-240
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Finalizar el proceso productivo, separar las piezas y controlar la calidad de las piezas 540 y 240, cumpliendo con los procesos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Separar las piezas 540 y 240, asegurar la calidad de la pieza final y descartar las piezas defectuosas.	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Separar las piezas 540 y 240.</li> <li>• Identificar piezas scrap y sacarlas del proceso productivo.</li> <li>• Control visual de pieza.</li> <li>• Colocar trazabilidad en ambas piezas.</li> <li>• Medir pieza en calibre.</li> <li>• Descargar pieza en rack de producto terminado.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo:    Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>	
<b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; y riesgo de quemaduras.	
<b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular.	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>Con quien</b>	<b>Para qué</b>



*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*


CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización de calibre.</li> <li>• Conocimiento sobre cumplimiento de proceso de piezas scrap.</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos obre como completar planillas de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> <li>• Conocimiento sobre programación de Water Jet.</li> </ul>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 6 meses en puesto de operario 1 y 2 de FLOOR 540-240.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>• Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>• Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	<b>X</b>		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	<b>X</b>		
<b>PERSONALES</b>			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		<b>X</b>	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		<b>X</b>	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 18. Fuente de elaboración propia.

### Insulator Hood – Operario N°1:


Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 1 de Insulator HOOD
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA



OBJETIVOS DEL PUESTO	
Fabricar la pieza Hood, cumpliendo con los procesos indicados en el estándar work y los requerimientos productivos del área.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Armar los paquetes, mantener siempre abastecida la prensa	
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Armar los paquetes para abastecer la presa.</li> <li>• Identificar cada paquete con su trazabilidad.</li> <li>• Aplicar desmoldante sobre matriz.</li> <li>• Cargar el paquete sobre la matriz de la prensa e iniciar el ciclo de moldeo.</li> <li>• Embalaje de piezas terminadas y almacenamiento en medio correspondiente.</li> <li>• Llenado de planillas de producción.</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/>	
Personal a cargo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? -	
Equipos de Trabajo: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
Archivos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEXTO DEL PUESTO	
<p><b>Riesgos en el puesto de trabajo:</b> Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo por aplastamiento de cama mecánica.</p> <p><b>Esfuerzos:</b> Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular. El operador debe inclinarse para colocar el paquete en la prensa.</p>	
RELACIONES INTERNAS	
Con quien	Para qué
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.
RELACIONES EXTERNAS	
Con quien	Para qué
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS	
Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre como armar correctamente los paquetes</li> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimientos sobre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> </ul>




CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo.</li> </ul>			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre separación de residuos.</li> </ul>			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento de 2 semanas en el puesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Altura: 1,65 m aproximadamente.			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	X		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	X		
PERSONALES			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		X	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		X	

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Integridad (actúa con ética y sentido común)	<b>X</b>		
Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 19. Fuente de elaboración propia.

### Insulator Hood – Operario N°2:

Autoneum Argentina S.A.	
Descripción de puestos	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operario N° 2 de Insulator HOOD
<b>AREA / SECTOR</b>	TOYOTA
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor de Producción TOYOTA
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Garantizar que la pieza cumple con las normas de calidad, los requerimientos indicados en el standard work y los requerimientos productivos del área.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
Control visual de la calidad de la pieza y descartar de las piezas defectuosas	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los EPP correspondientes para cada actividad.</li> <li>• Conservar del orden, higiene y seguridad en el sector.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos de 5S.</li> <li>• Retirar la pieza moldeada de la prensa.</li> </ul>	



*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

- Retirar los troqueles de la pieza.
- Control visual de la pieza.
- Eliminar rebabas remanentes e imperfecciones de la pieza.
- Identificar piezas scrap y sacarlas del proceso productivo.
- Control de pieza en el calibre.
- Traslado de la pieza final al rack de producto terminado.
- Identificación del lote en pieza y rack de producto terminado.
- Llenado de planillas de producción.

**RESPONSABILIDADES**

Operativa  Técnica  Profesional  Conducción  Estratégica

Personal a cargo: Sí  No  ¿Cuántos? -

Equipos de Trabajo: Sí  No

Coordinación y Distribución de Trabajos: Sí  No

Archivos: Sí  No

**CONTEXTO DEL PUESTO**

**Riesgos en el puesto de trabajo:** Las tareas suponen riesgo de caídas del mismo o diferente nivel; riesgo de golpe con objetos fijos y móviles; riesgo eléctrico; riesgo de atropellamiento por autoelevador; riesgo de quemaduras; y riesgo de aplastamiento por cama mecánica.

**Esfuerzos:** Las tareas se realizan de pie y generan una fatiga muscular.

**RELACIONES INTERNAS**

Con quien	Para qué
Calidad	Detectar problemas en las piezas y liberación de las piezas OK.

**RELACIONES EXTERNAS**

Con quien	Para qué

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS**

Indispensables	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre calidad de las piezas.</li> <li>• Conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad.</li> <li>• Conocimiento sobre utilización de calibre.</li> <li>• Conocimiento sobre cumplimiento de proceso de piezas scrap.</li> <li>• Conocimiento sobre como completar planillas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre parametrización y programación de prensas.</li> </ul>

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO TS 16949**

- Conocimiento sobre utilización y manejo de documentación requerida en los puestos de trabajo


**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA NORMA ISO 14001**

- Conocimiento sobre separación de residuos.





EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Indispensables		Deseables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de 6 meses en el puesto de Operario N° 1 de HOOD.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en área Industrial de 2 años.</li> </ul>	
NIVEL ACADÉMICO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundario <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Terciario <input type="checkbox"/></li> <li>Universitario <input type="checkbox"/></li> </ul>			
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS			
Sexo: Indistinto			
Edad: Mayor de 20 años (preferentemente)			
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO			
Mínimo: 6 meses		Máximo: 12 meses	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Dedicación full time: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Turno de trabajo: Rotativo <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
OPERATIVAS	ESENCIAL	DESEABLE	NO APLICA
Organización (de las tareas y el tiempo)	X		
Calidad de trabajo (confiabilidad en las tareas)	X		
Conocimiento (de su trabajo y área)	X		
Sentido de la urgencia (percibe las tareas urgentes y los ejecuta)		X	
Independencia (trabaja sin supervisión)		X	
Medio Ambiente (cuida el impacto en sus tareas)	X		
CONDUCTUALES			
Análisis de problemas (busca alternativas de solución)		X	
Orientación al cliente (enfoca su tarea al cliente)	X		
Trabajo en equipo (prioriza el éxito del equipo)	X		
Sociabilidad (se adapta a distintos grupos)	X		
PERSONALES			
Decisión (tiene capacidad para decidir situaciones)		X	
Innovación, creatividad, mejora continua (generador de ideas y/o sugerencias)		X	
Integridad (actúa con ética y sentido común)	X		

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Resolución (toma acción de las decisiones)		<b>X</b>	
Actitud (cumple normas y procedimientos establecidos)	<b>X</b>		
<b>DIRECTIVAS</b>			
Planificación y organización (determina metas, prioridades y plazos)			<b>X</b>
Espíritu Emprendedor (desde su función busca las mejores alianzas)			<b>X</b>
Orientación a los resultados (orienta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa)			<b>X</b>
Liderazgo (induce al grupo con sus actos)			<b>X</b>
Desarrollo de Colaboradores (detecta y potencia al personal)			<b>X</b>
<b>Firma gerente de RRHH</b>	<b>Firma gerente de manufactura</b>		
<b>Fecha última actualización:</b>			

Ilustración 20. Fuente de elaboración propia.

### Consideraciones para el futuro

Es intención de los autores de este trabajo final de grado que el proceso y las herramientas diseñados y que se aplicaron a un sector de la empresa puedan ser utilizados en el futuro por el área de recursos humanos para la redacción del manual de puestos de la empresa Autoneum Argentina. Por ello se listan a continuación recomendaciones que consideramos deben ser tenidas en cuenta en el proceso

- Previo a la ejecución del proceso se debe llevar adelante una serie de acciones de comunicación que tendrán por finalidad reducir la incertidumbre del personal y la resistencia a brindar respuesta claras y objetivas.
- Se recomienda realizar sesiones donde se explique la razón y los beneficios del proceso que se inicia dividiendo la nómina total en grupos más pequeños.



- La participación de un representante de la dirección en la reunión demostrará la importancia que le asignan los altos mandos a esta iniciativa y se logrará que los empleados le asignen también mayor importancia.
- Se pueden utilizar otras herramientas de comunicación como los correos electrónicos o la cartelería de la empresa para anunciar el inicio del proceso y así llegar a todos los empleados. De este modo estarán informados del proceso que se inicia aún aquellos que no puedan asistir a las reuniones informativas.
- Organizar reuniones especiales con los mandos medios de la compañía a fin de organizar los momentos en los que se realizarán las entrevistas de manera de reducir al mínimo el impacto en la jornada laboral.
- Es importante validar la información recabada y solicitar la aprobación luego de la redacción final. Para ello se deberá presentar un borrador al superior del puesto descrito y luego de obtener su aprobación éste será enviado a la gerencia de recursos humanos para su verificación final.

## **Capítulo VI - Diseño de un proceso de Evaluación de desempeño**



### **Planeación**

El proceso de evaluación de desempeño propuesto por los autores de este trabajo para los empleados del sector Toyota de Autoneum Argentina y en un futuro para todo su equipo de trabajo se encuentra orientado a brindar información tanto para los empleados como para los superiores acerca de las fortalezas y debilidades de cada miembro de la organización, de su desempeño actual, su capacidad para alcanzar los objetivos planteados en el pasado y su capacidad de desarrollo de las competencias en las que es evaluado. Por otro lado, servirá de guía para mejorar el comportamiento de los empleados ya que al finalizar el proceso se estará en condiciones de determinar las diferencias entre el desempeño observado y aquel esperando, mejorando incluso la comunicación entre las partes y evidenciando las necesidades de capacitación.

### **Método de evaluación**

Tal como se analizó en el capítulo II, el uso de diferentes métodos de evaluación permite incrementar la eficiencia de la herramienta de evaluación del desempeño. Por ello se propone el diseño de una evaluación de desempeño que contemple:

- Medidas de productividad. Se incluyen en este ítem indicadores de medición del desempeño que relacionen directamente la contribución de los colaboradores con los objetivos organizacionales de producción de manera de alinear los esfuerzos individuales con la estrategia corporativa y los objetivos definidos por esta. Estos objetivos ya han sido definidos previamente por la gerencia de ingeniería y son comunicados mensualmente a los empleados. Diariamente, estos objetivos están plasmados en los Standard work de cada posición y se emiten reportes numéricos diarios, mensuales y anuales al que cada evaluador podrá acudir para consulta al momento de la revisión.
- Evaluación por competencias. Se definen competencias organizacionales básicas o cardinales que deberán poseer todos los miembros de la organización y competencias individuales o específicas dependiendo del puesto que ocupe la

persona. Algunas de estas competencias surgen del análisis y descripción de puestos previamente desarrollado, sin embargo, no se limita al mismo y completa la evaluación con otros rasgos valorados por la organización vinculados, especialmente, con su misión y visión.

### **Determinación de las competencias a evaluar**

Una vez determinados los métodos de evaluación se determinan los indicadores y las competencias a evaluar.

Debido a la actividad básica que realiza la compañía, la importancia que posee la gerencia de producción en el logro del objetivo organizacional y la evidente ventaja que se obtiene de utilizar métodos combinados de evaluación, como se mencionó anteriormente, se decidió la incorporación de una evaluación del rendimiento dentro de la herramienta propuesta y no limitar la misma sólo a las competencias individuales y organizacionales. Esta decisión se relacionó con la necesidad de obtener un resultado objetivo, integrador y completo del desempeño de cada uno de los empleados y su contribución al objetivo organizacional.

Se propone el análisis de los siguientes aspectos:

- Producción
- Metodología
- Calidad
- Conocimiento
- Documentación
- Medio ambiente
- Higiene y seguridad

Por otro lado, y teniendo en cuenta la misión y visión de la organización que se detallaron en el capítulo introductorio se detectan las siguientes competencias

organizacionales básicas o cardinales necesarias para el sector Toyota de Autoneum Argentina:

- Orientación al cliente interno y externo
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Orientación a normas y procedimientos


Cabe destacar que el manual de competencias aquí propuesto se ajusta a los requerimientos del sector objeto de este trabajo final de grado, teniendo en cuenta el objetivo estratégico de la organización. En futuras intervenciones, otras áreas o departamentos de la organización, ponderarán estas competencias de manera diferente o bien las mismas serán reemplazadas por otras que consideren más apropiadas. Por ello, se determinan las siguientes competencias individuales o específicas que deberá desarrollar cada uno de los integrantes de equipo, a saber:

- Autonomía y sencillez
- Responsabilidad
- Liderazgo

Cada una de estas competencias pueden ser desarrolladas por los miembros del equipo de diferentes maneras por lo cual se le asignan diferentes grados de cumplimiento que se podrán observar en el manual de competencias que se propone en líneas posteriores.

### **Indicadores y manual de competencias**

Se definen a continuación los indicadores de rendimiento propuestos y el grado o nivel de cumplimiento.

	<p style="text-align: right;">Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA</p>
<p style="text-align: center;"><i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i></p>	


Autoneum Argentina S.A.	
<p><b>Indicador de rendimiento: Productividad</b> Definición: Se evalúa el volumen y cantidad de piezas trabajadas en tiempo y forma. Está determinado por el Standard Work que define Ingeniería de Procesos.</p>	
<p><b>1 - No alcanza el objetivo:</b> Es una alarma para que el colaborador modifique su desempeño. Su rendimiento está por debajo del 75% del estándar deseado.</p>	
<p><b>2 - Está próximo a alcanzarlo:</b> Es necesario que mejore, su resultado no es satisfactorio. Su rendimiento está entre el 75% y el 90% del estándar deseado.</p>	
<p><b>3 - Alcanza el objetivo:</b> El rendimiento es el deseado, adecuado. Su rendimiento está entre el 90% y el 100%</p>	
<p><b>4 - Supera:</b> El rendimiento es superior al deseado. Su rendimiento es superior al 100% del estándar.</p>	
<p><b>5 - Supera ampliamente:</b> El rendimiento es superior al 100 % deseado y es un ejemplo a seguir. Es un experto y puede instruir a otros colaboradores.</p>	

Ilustración 21. Fuente de elaboración propia.



Autoneum Argentina S.A.	
<p><b>Indicador de rendimiento: Metodología</b> Definición: Cumplimiento de gestual de trabajo que está determinado por el Standard Work.</p>	
<p><b>1 - No alcanza el objetivo:</b> El colaborador desconoce el método de trabajo. No sigue una metodología definida en las piezas trabajadas.</p>	
<p><b>2 - Está próximo a alcanzarlo:</b> El colaborador conoce el gestual de trabajo, pero varía la metodología utilizada en cada pieza trabajada.</p>	
<p><b>3 - Alcanza el objetivo:</b> El colaborador conoce el gestual de trabajo y utiliza la misma metodología para todas piezas trabajadas.</p>	
<p><b>4 - Supera:</b> El colaborador conoce el gestual de trabajo y utiliza la misma metodología para todas piezas trabajadas. Además, propone mejoras en los gestuales definidos.</p>	
<p><b>5 - Supera ampliamente:</b> El colaborador conoce el gestual de trabajo y utiliza la misma metodología para todas piezas trabajadas. Está capacitado para poder instruir a otros colaboradores y trabaja en conjunto con Ingeniería de procesos para mejorar los gestuales definidos.</p>	

Ilustración 22. Fuente de elaboración propia.



	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	


Autoneum Argentina S.A.	
<b>Indicador de rendimiento: Calidad</b> Definición: Cumplimiento con los criterios de calidad. El estándar deseado está determinado por el Standard Work que define Calidad.	
<b>1 - No alcanza el objetivo:</b> Es una alarma para que el colaborador modifique su desempeño. Su rendimiento está por debajo del 75% del estándar deseado.	
<b>2 - Está próximo a alcanzarlo:</b> Es necesario que mejore, su resultado no es satisfactorio. Su rendimiento está entre el 75% y el 90% del estándar deseado.	
<b>3 - Alcanza el objetivo:</b> El rendimiento es el deseado, adecuado. Su rendimiento está entre el 90% y el 100%	
<b>4 - Supera:</b> El rendimiento es superior al deseado. Su rendimiento es superior al 100% del estándar.	
<b>5 - Supera ampliamente:</b> El rendimiento es superior al 100 % deseado y es un ejemplo a seguir. Es un experto y puede instruir a otros colaboradores sobre los criterios de calidad.	

Ilustración 23. Fuente de elaboración propia.



Autoneum Argentina S.A.	
<b>Indicador de rendimiento: Conocimiento</b> Definición: Entendimiento de técnicas de trabajo y capacidad para operar máquinas industriales.	
<b>1 - No alcanza el objetivo:</b> El colaborador desconoce cómo operar prensas industriales y Water Jets.	
<b>2 - Está próximo a alcanzarlo:</b> El colaborador sabe operar prensas industriales, pero no Water Jets.	
<b>3 - Alcanza el objetivo:</b> El colaborador sabe operar prensas industriales y además Water Jets.	
<b>4 - Supera:</b> El colaborador sabe operar prensas industriales y además Water Jets. Está capacitado para poder formar a otros compañeros en el uso de estas máquinas industriales.	
<b>5 - Supera ampliamente:</b> El colaborador es un gran conocedor de este equipamiento industrial y está capacitado para parametrizar los equipos industriales y realizar los arranques de producción.	

Ilustración 24. Fuente de elaboración propia.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	


Autoneum Argentina S.A.	
<b>Indicador de rendimiento: Documentación</b> Definición: Conocimiento y utilización de registros y documentos administrativos generados en el proceso.	
<b>1 - No alcanza el objetivo:</b> El colaborador desconoce y no utiliza las planillas, registros, ni documentación exigida por las hojas de procesos	
<b>2 - Está próximo a alcanzarlo:</b> El colaborador conoce y utiliza parcialmente las planillas, registros y documentación requerida en su puesto de trabajo.	
<b>3 - Alcanza el objetivo:</b> El colaborador conoce y utiliza la totalidad de las planillas, registros y documentación requerida en su puesto de trabajo.	
<b>4 - Supera:</b> El colaborador conoce y utiliza la totalidad de las planillas, registros y documentación requerida en su puesto de trabajo. Además, propone mejoras sobre su utilización y llenado.	
<b>5 - Supera ampliamente:</b> El colaborador conoce y utiliza la totalidad de las planillas, registros y documentación requerida en su puesto de trabajo. Además, propone mejoras sobre su utilización y llenado. Propone mejoras en las hojas de procesos. Está capacitado para poder instruir a otros colaboradores y trabaja en conjunto con el sector de ingeniería para mejorar dichos documentos.	

Ilustración 25. Fuente de elaboración propia.



Autoneum Argentina S.A.	
<b>Indicador de rendimiento: Medio ambiente</b> Definición: Respeto de los controles operativos ambientales. Conocimiento de los aspectos/ impactos ambientales del sector.	
<b>1 - No alcanza el objetivo:</b> El colaborador desconoce los aspectos/ impactos ambientales del sector y no respeta los controles operativos ambientales.	
<b>2 - Está próximo a alcanzarlo:</b> El colaborador conoce los aspectos/ impactos ambientales del sector y respeta los controles operativos ambientales de manera parcial.	
<b>3 - Alcanza el objetivo:</b> El colaborador conoce los aspectos/ impactos ambientales del sector y respeta los controles operativos ambientales.	
<b>4 - Supera:</b> El colaborador conoce los aspectos/ impactos ambientales del sector y respeta los controles operativos ambientales. Además, genera propuestas de mejora.	
<b>5 - Supera ampliamente:</b> El colaborador conoce los aspectos/ impactos ambientales del sector y respeta los controles operativos ambientales. Está capacitado para poder instruir a otros colaboradores y trabaja en conjunto con los especialistas de Higiene y Seguridad para mejorar los controles ambientales.	

Ilustración 26. Fuente de elaboración propia.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	




Autoneum Argentina S.A.	
<b>Indicador de rendimiento: Higiene y seguridad</b> Definición: Cumplimiento con normativas de Higiene y Seguridad. Conocimiento y uso sobre EPP y plan de evacuación.	
<b>1 - No alcanza el objetivo:</b> El colaborador no cumple con las normas de Higiene y Seguridad y no utiliza los EPP en los sectores definidos para tal fin.	
<b>2 - Está próximo a alcanzarlo:</b> El colaborador cumple de manera parcial las normas de Higiene y Seguridad y utilización de EPP	
<b>3 - Alcanza el objetivo:</b> El colaborador conoce y aplica las normas de seguridad y EPP.	
<b>4 - Supera:</b> El colaborador conoce y aplica las normas de seguridad y EPP. Es brigadista de emergencia	
<b>5 - Supera ampliamente:</b> Conoce y aplica las normas de seguridad y EPP. Trabaja en conjunto con el sector de Higiene y Seguridad con el fin de garantizar una mejor calidad de vida laboral. Prioriza la Seguridad ante todos los procesos.	

Ilustración 27. Fuente de elaboración propia.

A continuación, se definen las competencias organizacionales básicas definidas para el sector Toyota de Autoneum Argentina S.A.

Autoneum Argentina S.A.	
<b>Competencia organizacional: Orientación a los resultados</b> Definición: Capacidad de dirigir todas las acciones hacia el objetivo con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para lograr una ventaja competitiva o responder a las necesidades del cliente interno / externo. Implica fijar metas desafiantes por encima de los estándares, alcanzando y manteniendo altos niveles de eficiencia.	
<b>1 - Nunca:</b> Trabaja siguiendo las normas y procedimientos estandarizados y de baja exigencia. Le cuesta crear un ambiente de mejora continua y orientado a la eficiencia. Presenta dificultades para cumplir con objetivos exigentes o ante reducción de tiempos. Desinterés por los objetivos y los informes de gestión. Resistencia a los cambios en los procesos aun cuando reconoce que están orientados a la mejora.	
<b>2 - Ocasionalmente:</b> Realiza su trabajo correctamente y facilita que otros también lo hagan. La ineficiencia y pérdida de tiempo le generan frustración, pero no encamina acciones a mejorarlas. Conoce los tiempos de los procesos, los controla y fomenta su cumplimiento. Cumple con los procesos y genera información para el control de la gestión.	
<b>3 - La mitad del tiempo:</b> No se muestra satisfecho con los niveles de producción, calidad, atención al cliente o desempeño, hace cambios específicos para conseguir mejoras. Capacita y entrena a otros para mejorar el desempeño de todo el grupo. Ante situaciones problema que retrasan la producción, las resuelve adecuada y rápidamente. Verifica los informes de gestión, analiza los resultados obtenidos, se interesa por los mismos y propone mejoras	

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

<p><b>4 - Frecuentemente:</b>          Busca no sólo alcanzar los niveles de producción sino también superarlos. Recurre a los indicadores de gestión para medir los objetivos alcanzados y compararlos con los parámetros previamente fijados. Fija objetivos claros, realistas y desafiantes para el grupo, para sí y los comunica eficientemente. Promueve el reconocimiento de la empresa de los logros obtenidos. Resuelve satisfactoriamente situaciones complejas y no previstas</p>
<p><b>5 - Siempre:</b>          Fomenta un clima laboral enfocado en la mejora continua y la eficiencia. Actúa con velocidad y urgencia para responder a las necesidades de los clientes o situaciones imprevistas. Fija parámetros claro, realistas y desafiantes y se orienta a no sólo a alcanzarlos sino también a superarlos respetando los plazos definidos. Provee feedback y reconocimiento personalmente cuando corresponde. Se lo considera un referente en la organización.</p>

Ilustración 28. Fuente de elaboración propia.



Autoneum Argentina S.A.	
<p><b>Competencia organizacional: Orientación al cliente interno y externo</b>          Definición: Capacidad para actuar con predisposición ante las necesidades de un cliente interno/externo, ya sea actual o potencial. Conlleva una permanente vocación de servicio, tendiente a ayudar, comprender y satisfacer las necesidades aun aquellas que no son manifiestas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas y necesidades del cliente final y de todo miembro de la organización.</p>	
<p><b>1 - Nunca:</b>          No mantiene comunicación fluida con los clientes internos / externos. No conoce las necesidades y problemas actuales o potenciales de sus clientes. No monitorea el nivel de satisfacción de los clientes. Le molesta estar en contacto con los clientes y recibir sus demandas.</p>	
<p><b>2 - Ocasionalmente:</b>          Promueve el contacto con los clientes en el equipo de trabajo. Tiene vocación de servicio hacia sus compañeros. Atiende a sus clientes con voluntad para satisfacer sus necesidades en la medida de sus posibilidades. Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas. En caso de no poder brindar una respuesta efectiva, solicita la ayuda o el asesoramiento de personas</p>	
<p><b>3 - La mitad del tiempo:</b>          Está disponible para los clientes internos y externos. Satisface las necesidades de sus clientes más allá de lo esperado. Dedicar tiempo a conocer a los clientes y sus necesidades. Atiende personalmente y escucha a sus clientes a fin de brindar una respuesta adecuada en el tiempo y forma esperados. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.</p>	
<p><b>4 - Frecuentemente:</b>          Busca información sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes. Adecua los productos y servicios a las necesidades de sus clientes. Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas. Se anticipa a los pedidos de los clientes internos y externos y propone acciones de mejora para incrementar el nivel de satisfacción. Genera un clima de trabajo atento a las necesidades del cliente con el fin de generar relaciones duraderas de confianza.</p>	
<p><b>5 - Siempre:</b>          Planifica sus acciones teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes. Se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación a largo plazo con sus clientes. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes. Crea un ambiente de trabajo orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes y establecer una relación a largo plazo con los mismos.</p>	

Ilustración 29. Fuente de elaboración propia.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	


Autoneum Argentina S.A.	
<b>Competencia organizacional: Orientación a normas y procedimientos</b> Definición: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices, procedimientos técnicos, legales y administrativos y las normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.	
<b>1 - Nunca:</b> Indiferencia a la observancia o aplicación de las normas a pesar de conocer su existencia. Fomenta el no cumplimiento de las normas.	
<b>2 - Ocasionalmente:</b> Se esfuerza en cumplir con los procedimientos, pero falla en intentar que otros los cumplan.	
<b>3 - La mitad del tiempo:</b> Cumple con las normas, procedimientos y directrices	
<b>4 - Frecuentemente:</b> Acepta de buen modo la existencia de normas organizacionales y colabora en su cumplimiento	
<b>5 - Siempre:</b> Se involucra de lleno en el cumplimiento de las normas, promueve o vela para que los demás cumplan las normas. Revisa periódicamente las normas y las acata de manera inmediata. Muestra disciplina personal al acatar las reglamentaciones y se constituye en un modelo a seguir para el resto del personal.	

Ilustración 30. Fuente de elaboración propia.


Autoneum Argentina S.A.	
<b>Competencia organizacional: Trabajo en equipo</b> Definición: Capacidad de colaborar y cooperar con otras personas como miembro de un grupo, para integrarse y trabajar juntos potenciando las fortalezas de cada miembro en pos de un objetivo común.	
<b>1 - Nunca:</b> Tiene dificultad para colaborar con otros empleados. Trabaja mejor en forma individual. Es competitivo y prioriza sus objetivos personales. Es competitivo y le cuesta compartir recursos e información. Potencial generador de conflictos	
<b>2 - Ocasionalmente:</b> Colabora y participa con entusiasmo en el grupo, realizando las tareas que le corresponden. Solicita y comparte información y se asegura de mantener informados a los otros miembros del grupo.	
<b>3 - La mitad del tiempo:</b> Valora las ideas de los demás y solicita opiniones o sugerencias de otros miembros del grupo. Está dispuesto a aprender de los demás. Promueve la colaboración en el grupo y valora la contribución de otros, aun cuando se plantan puntos de vista diferentes al suyo.	
<b>4 - Frecuentemente:</b> Anima y motiva a los demás. Estimula la generación de un clima de trabajo amistoso y de cooperación. Colabora y se compromete en la búsqueda de logros compartidos por encima de su interés personal. Alienta el desarrollo de alternativas de trabajo en equipo. Resuelve conflictos que se presentan en el grupo	
<b>5 - Siempre:</b> Fuente de motivación para el grupo. Apoya el desempeño de otros y expresa satisfacción personal por sus logros. Fomenta el intercambio de información, experiencias e ideas. Propone y alienta el desarrollo de alternativas de trabajo en equipo. Promueve y aporta a la generación de un clima de trabajo colaborativo y es un referente en el manejo de equipos. Promociona la comunicación efectiva	

Ilustración 31. Fuente de elaboración propia.

Por último, se definen las competencias individuales o específicas definidas para cada uno de los integrantes del sector Toyota de Autoneum Argentina S.A.



<p style="text-align: center;">Autoneum Argentina S.A.</p>	
<p><b>Competencia individual: Autonomía y sencillez</b> Definición: Capacidad de responder rápidamente ante pequeños inconvenientes que pudieran surgir en las tareas diarias sin esperar a realizar consultas siguiendo la línea jerárquica. Implica proponer mejoras aun cuando no existe un problema con el fin de actuar con rapidez y obtener una ventaja competitiva. Resolver rápidamente con soluciones claras y sencillas con un pensamiento flexible, natural y humilde para hacer las tareas de la mejor manera evitando la burocracia.</p>	
<p><b>1 - Nunca:</b> Reacciona negativamente a los cambios y los pequeños inconvenientes de rutina lo desequilibran antes de consultar la solución con su superior. Cuando debe proponer ideas lo hace de manera complicada, rebuscada, con términos técnico y en ocasiones faltando a la verdad. Hace alardes de sus conocimientos y trata de imponer su opinión por sobre los cambios que proponen sus superiores. Sus ideas a posibles soluciones a problemas se relacionan con procesos costosos y complejos, burocráticos y lentos.</p>	
<p><b>2 - Ocasionalmente:</b> Consulta con su superior cómo resolver todos los inconvenientes que se le plantean. Actúa con sencillez y responde siempre con la verdad. Son muy pocas sus propuestas de mejora intentando hacer los procesos más simples y eficientes. Pone en marcha con poco entusiasmo los cambios que se le plantean desde la dirección.</p>	
<p><b>3 - La mitad del tiempo:</b> Responde rápidamente a pequeños inconvenientes. Ocasionalmente propone mejoras en el área. Cuando lo hace, lo realiza con humildad, franqueza y naturalidad, y puede transmitir sus ideas de la forma más adecuada, sin utilizar un vocabulario innecesariamente complejo. Respeta los cambios propuestos por la dirección y los pone en marcha adecuadamente.</p>	
<p><b>4 - Frecuentemente:</b> Responde con rapidez a los problemas de acuerdo con los lineamientos propuestos por sus superiores y lleva adelante con entusiasmo los cambios que estos proponen. Puede expresar sus ideas con humildad, franqueza, naturalidad y de la mejor manera sin utilizar complejos o sofisticados vocabularios técnicos. Propone pequeñas mejoras por iniciativa propia. Resuelve inconvenientes de rutina con eficiencia.</p>	
<p><b>5 - Siempre:</b> Reconoce un problema con rapidez y propone respuestas claras y simples. Propone cambios antes de que se plantee un problema y los considera oportunidades de mejora. Posee iniciativa y rapidez. Es una persona altamente confiable que promueve la utilización de mecanismos, procesos y relaciones simples y eficientes, evitando soluciones burocráticas. Es referente por su naturalidad, humildad y capacidad para actuar con sencillez y ser genuino.</p>	

Ilustración 32. Fuente de elaboración propia.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	



Autoneum Argentina S.A.	
<b>Competencia individual: Responsabilidad</b> Definición: Capacidad para realizar las tareas encomendadas, con total sentido del deber y orientado al cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos organizacionales, siguiendo los lineamientos de eficiencia y obteniendo altos niveles de desempeño. Implica cumplir fielmente con las obligaciones en diferentes contextos si necesidad de contar con mecanismos de control externos.	
<b>1 - Nunca:</b> Es deficiente en el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo. Necesita de control externo constante y ha sufrido sanciones disciplinarias por ausencias injustificadas e incumplimientos en el periodo.	
<b>2 - Ocasionalmente:</b> La planificación de sus tareas es insuficiente, se manifiestan incumplimientos que afectan el logro de los objetivos	
<b>3 - La mitad del tiempo:</b> Es responsable, cumple con los métodos, técnicas, procedimientos y lineamientos fijados por la organización con el fin de alcanzar los objetivos	
<b>4 - Frecuentemente:</b> Manifiesta responsabilidad en las tareas críticas, respeta métodos, técnicas, procedimientos y lineamientos que afectan la calidad del trabajo. Manifiesta puntualidad, cumplimiento de plazos, respeto por los recursos de la organización. Se ausenta del horario laboral sólo por motivos de fuerza mayor.	
<b>5 - Siempre:</b> Cumple con las tareas con total apego a los métodos, plazos, procedimientos y lineamientos con un sentido de responsabilidad absoluto y cuidando los recursos de la organización. Su desempeño sobresaliente sirve de modelo a otros compañeros. Se ausenta del horario laboral sólo por motivos de fuerza mayor y hace todo lo que está a su alcance para devolver el tiempo insumido.	

Ilustración 33. Fuente de elaboración propia.

Autoneum Argentina S.A.	
<b>Competencia individual: Liderazgo</b> Definición: Capacidad para orientar la conducta de otros miembros del grupo hacia el logro de los objetivos comunes. Habilidad para fijar objetivos, establecer directivas, acompañar el cumplimiento de los mismos, fijar prioridades y brindar retroalimentación del proceso. Capacidad para motivar e inspirar confianza en el grupo creando un clima de confianza y energía tanto desde la posición formal como informal	
<b>1 - Nunca:</b> Presenta dificultades para transmitir sus pensamientos y que el grupo lo comprenda. En ocasiones el grupo no lo percibe como líder. Le cuesta delegar y no brinda retroalimentación ni información confiable. Su grupo se siente desorientado, sin guía y obstaculiza el desempeño grupal. Tiene dificultades para fijar objetivos y se agota antes de finalizar un proceso. Le cuesta brindar asesoramiento y ayuda a sus compañeros.	
<b>2 - Ocasionalmente:</b> Brinda instrucciones adecuadas y expresa las necesidades y requerimientos claramente. Delega tareas rutinarias, lidera pequeños grupos. Es un líder informal.	
<b>3 - La mitad del tiempo:</b> Promueve y facilita la eficacia en el grupo. Brinda información clara y precisa al grupo, comunica los objetivos y forma de alcanzarlos y realiza un seguimiento de las acciones. Es reconocido como un experto entre sus compañeros y se busca y aprecia su opinión.	

<p><b>4 - Frecuentemente:</b> Comunica claramente los objetivos individuales y grupales y motiva al grupo a identificarse con ellos. Es un modelo de líder para sus compañeros. Está atento a los objetivos del grupo, se esfuerza por alcanzarlos, brinda feedback y escucha a los otros miembros del grupo.</p>
<p><b>5 - Siempre:</b> Es carismático, genera entusiasmo y compromiso en la consecución de los objetivos. Es un referente formal e informal. Asume naturalmente el liderazgo de los diferentes grupos donde trabaja. Fija los objetivos, colabora en la concreción de los mismos, brinda feedback, escucha e incorpora las diferentes opiniones del grupo. Posee energía y la transmite.</p>

Ilustración 34. Fuente de elaboración propia.

Estos indicadores de gestión, así como las competencias organizacionales e individuales se combinan para ser evaluadas por el superior del área de acuerdo con la herramienta que se describe en el próximo subtítulo.

## **Evaluación de desempeño**

### **La capacitación previa**

Antes de describir la herramienta y su uso consideramos esencial destacar la importancia que tiene la capacitación previa que el departamento de recursos humanos debe brindar a los evaluadores. Se recomienda una reunión previa donde se explique por qué y se destaque la necesidad de llevar adelante este proceso. Es importante la presencia de miembros de la dirección como manera de demostrar su apoyo e interés en el proceso.

En esta reunión previa se explicarán los componentes y modo de uso del formulario de evaluación junto con una revisión de la misión, visión y estrategia corporativa. Para ello se pondrá a disposición de los evaluadores el manual de competencias desarrollado en el subtítulo anterior para que éste sirva de guía y consulta permanente no sólo durante la evaluación sino también a lo largo del año. Tanto la capacitación, como el contar con este material de consulta les permitirá llegar preparados a la evaluación, reconocer la importancia del proceso, de su participación para el logro de un mejor desempeño organizacional, y de su



aporte al desempeño profesional de sus subordinados. Esto redundará en un mayor compromiso con el proceso y un correcto seguimiento del desempeño futuro.

La planificación de la capacitación deberá contemplar un momento dentro de la misma para que los participantes puedan formular preguntas y despejar sus dudas en cuanto al proceso. Así también, debería existir un representante del área de recursos humanos siempre disponible para responder a las consultas de los evaluadores mientras se desarrolla el proceso.

Todos estos puntos destacados en líneas anteriores tienen por finalidad brindarle claridad, sencillez y objetividad al proceso para que cumpla con su objetivo fundamental de mejorar el desempeño de los empleados y acompañar su desarrollo profesional y no ser una carga o exigencia tediosa para los colaboradores.

### **El formulario de evaluación de desempeño**

Tal como se mencionó en líneas anteriores los indicadores y las competencias que han sido seleccionados teniendo en cuenta la misión, visión, valores y la estrategia organizacional, y que tienen como base las descripciones de puestos, deben ser medidos, cuantificados a fin de determinar el desempeño de los colaboradores en un determinado periodo de tiempo.

Luego de haber asistido a la capacitación, leído con atención el manual de indicadores y competencias, y resuelto las dudas o interrogantes que se le pudieran presentar, los evaluadores están en condiciones de completar el siguiente el formulario de evaluación de desempeño que se ha diseñado para los operarios del sector Toyota de la empresa Autoneum Argentina S.A.



Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - MOD

Nombre y Apellido del Supervisor:  Fecha:   
 Nombre y Apellido del Operador:   
 Puesto:  Sector: TOYOTA

			PUNTUACIÓN				
			No alcanza el objetivo	Está próximo a alcanzar el objetivo	Alcanza el objetivo	Supera	Supera ampliamente
Nº	Detalle de funciones/tareas		1	2	3	4	5
EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO	1	<b>PRODUCCIÓN</b> Volumen y cantidad de piezas trabajadas en tiempo y forma.					
	2	<b>METODOLOGÍA</b> Cumplimiento del gestual de trabajo del Standard Work					
	3	<b>CALIDAD</b> Cumplimiento con los criterios de calidad					
	4	<b>CONOCIMIENTO</b> Entendimiento de técnicas de trabajo y capacidad para operar máquinas industriales.					
	5	<b>DOCUMENTACIÓN</b> Registro de documentos administrativos generados en el proceso					
	6	<b>MEDIO AMBIENTE</b> Respeto de los controles operativos ambientales. Conocimiento de los aspectos/ impactos ambientales del sector					
	7	<b>HIGIENE Y SEGURIDAD</b> Cumplimiento con normativas de higiene y Seguridad. Conocimiento y uso sobre EPP y Plan de evacuación					

Puntuación obtenida de rendimiento

			PUNTUACIÓN				
			Nunca	Ocasionalmente	La mitad del tiempo	frecuentemente	Siempre
Nº	Detalle de competencias		1	2	3	4	5
<b>ORGANIZACIONALES</b>							
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	1	<b>ORIENTACION A LOS RESULTADOS</b> Se observa precisión, acierto y esmero en los resultados de los trabajos que presenta					
	2	<b>ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b> Se observa predisposición a cumplir con las necesidades de los clientes en tiempo y forma					
	3	<b>ORIENTACIÓN A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b> Conoce, comprende y aplica las normas y procedimientos técnicos- legales- administrativos de la organización					
	4	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Prioriza el éxito del equipo frente al personal. Fomenta el compañerismo y el respeto					
<b>INDIVIDUALES</b>							
1	<b>AUTONOMÍA Y SENCILLEZ</b> Grado del rendimiento del trabajo con poca o ninguna supervisión						
2	<b>RESPONSABILIDAD</b> Asegura y vela por la permanente mejora de los procesos. Genera ideas de mejora.						
3	<b>LIDERAZGO</b> Con sus actos, induce al grupo al logro de los objetivos, siendo un modelo a seguir						

Puntuación obtenida por competencias

Puntuación Total

<b>NIVEL DESEMPEÑO</b>	<b>Desempeño muy insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>En algunos aspectos no cumple con las exigencias</b>	<b>Desempeño Satisfactorio</b>	<b>Desempeño muy satisfactorio</b>
Puntaje máximo	0-30	31-50	51-60	61-65	66-70

**COMENTARIO DEL EVALUADOR**

**COMENTARIO DEL EVALUADO**

.....  
Firma del Evaluador

.....  
Firma del Evaluado

Ilustración 35. Fuente de elaboración propia.

A fin de completar el formulario, el evaluador deberá leer cada uno de los indicadores y asignar un grado o nivel de desempeño de acuerdo a su percepción de la conducta del colaborador. Los indicadores han sido graduados en una escala de cinco posiciones donde el nivel inferior corresponde al más bajo desarrollo del indicador y el nivel cinco, por el contrario, corresponde al desempeño superior. Siguiendo esta lógica a cada grado de la escala se le asigna un puntaje del uno al cinco de la siguiente manera:

- No alcanza el objetivo - 1 punto
- Está próximo a alcanzar el objetivo - 2 puntos
- Alcanza el objetivo - 3 puntos
- Supera - 4 puntos

- Supera ampliamente – 5 puntos.

Una vez determinado el grado que mejor describe la conducta del evaluado el superior procede a colocar una cruz en el casillero correspondiente. Luego de revisar todos los indicadores, deberá determinar el resultado sumando el valor numérico del grado de desempeño de cada indicador.

El puntaje final obtenido de la evaluación de desempeño indicará el nivel alcanzado en un determinado periodo y se podrá resumir con el siguiente semáforo

<b>NIVEL DESEMPEÑO</b>	<b>Desempeño muy insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>En algunos aspectos no cumple con las exigencias</b>	<b>Desempeño Satisfactorio</b>	<b>Desempeño muy satisfactorio</b>
<b>Puntaje máximo</b>	<b>0-30</b>	<b>31-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-65</b>	<b>66-70</b>

Ilustración 36. Fuente de elaboración propia.

Al pie del formulario se contempla un recuadro donde el evaluador podrá realizar comentarios que considere oportunos. Los mismos podrán estar enfocados a justificar el porqué de sus elecciones, a realizar comentarios de situaciones concretas que ejemplifiquen su decisión, entre otros.

Una vez completado el formulario, este se convierte en un informe de evaluación, que plasma las conclusiones obtenidas en el proceso. Este formulario será revisado junto con el subordinado evaluado en la entrevista de retroalimentación tal como se explica en el siguiente subtítulo.

### **Retroalimentación**

La entrevista de retroalimentación es un encuentro entre evaluador y evaluado que tiene por finalidad analizar las fortalezas y debilidades de este último, su desempeño pasado y alentar el desarrollo futuro.

La entrevista constará de dos momentos principales:

- **Análisis del desempeño pasado:** en esta instancia se repasarán los logros obtenidos por el empleado en su desempeño durante el periodo anual anterior. El formulario de evaluación de desempeño puede servir de borrador, nota o herramienta de consulta que se irá analizando con el evaluado. Luego de revisar las conclusiones a las que arribó el evaluador, el subordinado podrá redactar sus comentarios en el campo dispuesto a tal fin en el formulario. Ambos participantes firmarán el formulario al pie.

El contar con el formulario como guía no sólo permitirá una acabada revisión de todos los puntos, sin omitir ningún aspecto de la evaluación, sino que también guiará la entrevista para que la conversación no se desvíe hacia otros aspectos que no son importantes para la mejora del desempeño o que podrían incluir comentarios subjetivos que afectarían al proceso. Además, acotará la entrevista para que ésta no se torne un encuentro tedioso o un elemento de consumo excesivo de tiempo de la jornada laboral.

El resultado de la evaluación de desempeño puede ser negativo, en ese caso el evaluador debe ser claro, específico y sencillo al expresar sus conclusiones, pero no debe dejar de ser amable, y reducir las críticas para evitar el desarrollo de una actitud defensiva y poco permeable a las sugerencias de mejora. La intención del proceso no es desmotivar al empleado, sino, por el contrario, animarlo a que modifique su conducta en pos de mejorar el desempeño.

Por el contrario, si el resultado de la evaluación de desempeño es positivo, el evaluador debe ser objetivo, sin dejar de reconocer los logros y alentar el buen desempeño no debe exagerar en reconocimientos e insistir en que el empleado aún puede mejorar el rendimiento.

- **Plan de acción de mejora:** la segunda instancia de la entrevista de retroalimentación tiene por finalidad establecer el plan de acción de mejora para el año próximo en conjunto con el evaluado. En esta instancia se establecen metas u

objetivos a futuro que el empleado deberá alcanzar el año siguiente y la ayuda o colaboración que recibirá de la organización para lograrlo. Es decir, se plasman en el plan de mejora tanto las expectativas futuras del evaluador en cuanto al desempeño que espera del empleado como las expectativas del evaluado en relación a la organización.

Luego del intercambio de ideas y de la etapa de escucha donde el evaluador estará atento a la opinión del subordinado y a las manifestaciones que éste realizara en relación a sus necesidades, ambos completarán la Matriz de gestión del desempeño.

### **Matriz de gestión del desempeño**

Esta herramienta permite expresar por escrito y dejar un registro de los objetivos de desarrollo esperados para el año próximo. A su vez, servirá de punto de partida para la siguiente evaluación de desempeño como referente de los objetivos esperados.

Se incorpora a continuación el formulario Matriz de Gestión del Desempeño a utilizar en esta instancia.



**MATRIZ DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

**1) FORMULACION DE OBJETIVOS**

Objetivos:	Indicadores:

**2) PLAN DE ACCION DE MEJORA- P.A.C.**

Detalle de lo solicitado por el colaborador para lograr el objetivo

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Fecha de revisión de los objetivos propuestos: \_\_\_\_\_

.....  
Firma del Evaluador

.....  
Firma del Evaluado

Ilustración 37. Fuente de elaboración propia.

En la matriz de gestión del desempeño se pueden diferenciar tres campos principales:

- **Formulación de objetivos:** en este campo se redactarán los objetivos de desarrollo propuestos para el año siguiente. Las metas que se redacten en este punto tendrán por finalidad aumentar el desempeño del empleado, así como también su motivación y su compromiso. Los objetivos deben ser realistas, alcanzables, estar enfocados en las fortalezas del empleado y estar destinados a cambiar o modificar una conducta y no al empleado. Se deben expresar de tal forma que puedan ser medidos o manifestarse en conductas concretas. Para ello se dispone del campo “Indicadores” el cual deberá reflejar de qué modo se medirá el logro del objetivo o meta propuesto. Este campo se expresará en términos porcentuales, o conductas visibles de modo tal que al momento de una revisión se pueda determinar de forma indudable si el objetivo se ha cumplido o no.
- **Plan de acción de mejora:** este campo servirá para la expresión del evaluado de cuáles son las herramientas o ayudas que considera que la organización le debe brindar con el fin de alcanzar los objetivos. Puede consistir en requerimientos de capacitación, planes de entrenamiento, herramientas de trabajo, mejores condiciones laborales, entre otros. Estos requerimientos serán coordinados previamente con el evaluador, siendo éste quien determine la viabilidad de los mismos. Una vez llegado a un acuerdo, donde el evaluador considera que las solicitudes de su subordinado son viables de ser entregadas, se completa el plan de acción de mejora.

El plan de acción de mejora y más concretamente la posibilidad que se le brinda al empleado de expresar qué condiciones o ayudas entiende que necesita para alcanzar el resultado esperado, logrará que se involucre en el proceso, y redundará en un mayor compromiso, motivación y predisposición con los objetivos propuestos.



- Comentarios finales: al pie del formulario se encuentran dos campos donde tanto evaluador como evaluado podrán agregar comentarios adicionales al proceso. Estos campos tienen por finalidad brindar libertad para que todo aspecto ya sea positivo como negativo del plan de acción a desarrollar sea tenido en cuenta.

Finalmente, se determinará una fecha tentativa de revisión del plan de acción de mejora con el fin de evaluar el nivel de avance parcial en el logro de los objetivos y realizar ajustes en caso de ser necesario previa a la próxima evaluación de desempeño anual. El formulario será firmado de conformidad por ambas partes.

Tanto el formulario de evaluación de desempeño como la matriz de gestión de desempeño una vez firmados serán remitidos en original al departamento de Recursos Humanos para su archivo en el legajo de cada empleado. Las copias que mantendrán tanto evaluador como evaluado deberán servir, como se mencionó anteriormente, de consulta permanente en el transcurso del año para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.



Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional  
Universitario Córdoba – IUA

*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

## Capítulo VII - Conclusión



El presente trabajo final de grado consistió en un proyecto de intervención en una importante empresa autopartista radicada en la Ciudad de Córdoba, cuyo principal desafío se centra en demostrar una ventaja competitiva en un entorno inestable y altamente dependiente de la demanda de automóviles de Brasil.

En ese contexto, la empresa se enfrenta con el desafío de cumplir con los altos niveles de producción y estándares de calidad establecidos por sus clientes, al tiempo que debe reducir sus costos para poder competir en un mercado internacional donde el valor del trabajo local es superior al ofrecido en países vecinos.

Una política implementada por la compañía para reducir los costos salariales y aumentar la producción es la de premios por presentismo, que intenta reducir las horas abonadas y no trabajadas por los empleados. Sin embargo, a través de la aplicación de instrumentos de investigación como la entrevista, la encuesta, la observación y el análisis de documentos, se advirtió que existían deficiencias en el precario sistema de gestión de desempeño que posee la empresa. Estas falencias están relacionadas con la falta de planificación del área, el desconocimiento de los empleados de los objetivos de la organización y de su aporte personal al logro de los mismo, inconvenientes para la realización de un correcto reclutamiento y posterior selección de los recursos humanos, una incorrecta distribución de la carga de trabajo que no sólo provoca inconvenientes físicos a los empleados sino también posteriores aumentos de los índices de ausentismo y conflictos sindicales, planes de capacitación que no cumplen con su objetivo, la inexistencia de evaluaciones que realicen un seguimiento del desempeño del empleado y el aumento de los índices de rotación.

Con el fin de alcanzar el objetivo general de este trabajo final de grado, los autores del mismo propusieron el desarrollo de un sistema de gestión del desempeño, como medio para lograr una fuerza laboral más eficiente que le permita crear una ventaja frente a sus competidores locales e internacionales.

Todo sistema de gestión del desempeño tiene sus bases en un correcto análisis y posterior descripción de puestos que les permita conocer a los empleados qué se espera de

ellos. Teniendo en cuenta los principios teóricos que guiaron el trabajo en los capítulos anteriores se diseñó un proceso de análisis y descripción de puestos que se ajustó a las necesidades actuales de la organización. Más concretamente, el manual de puestos diseñado tuvo por objetivo centrarse en las debilidades observadas en la etapa de diagnóstico. Con él se pretende mejorar la planificación del área, definir claramente las tareas, alcances y responsabilidades de cada puesto a fin de que quien lo ocupe conozca claramente cuál es su rol en la empresa y cómo su buen desempeño colabora en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, la herramienta diseñada tiene por finalidad servir como fuente permanente de consulta para quienes realicen las tareas de reclutamiento y selección dentro del departamento de Recursos Humanos, ya que la ausencia de un instrumento de estas características planteaba serios inconvenientes al área al momento de conseguir los mejores candidatos en el mercado laboral. Finalmente, el manual permite conocer la carga de trabajo real de cada puesto ya que, como se evidenció en la etapa de diagnóstico, la falta de esta información provocaba inconvenientes en la salud de los empleados y conflictos sindicales dentro de la organización.

Luego del diseño del proceso y más concretamente de las herramientas que servirían para llevarlo adelante, éstas se aplicaron al sector Toyota de la compañía por ser éste el más importante en términos de niveles de producción y donde se concentran, a su vez, la mayor cantidad de conflictos e inconvenientes. Se determinaron los puestos críticos del sector y se analizaron para posteriormente describirlos.

Una vez realizado el análisis y descripción de los puestos claves se diseñó un proceso de evaluación de desempeño que permita conocer cuál es el aporte concreto e individual que realiza cada uno de los empleados a la organización. Teniendo en cuenta que en la etapa de diagnóstico se evidenció la inexistencia de un proceso que brinde información objetiva, clara y actualizada del aporte que cada empleado hace a la compañía con su labor diaria, se diseñó una herramienta específica de evaluación de desempeño para los empleados del sector Toyota de Autoneum Argentina y una matriz de gestión del desempeño que refleja el plan de mejora continua que deberá seguir cada uno de los empleados para la mejora de su rendimiento

laboral y desarrollo profesional. Esta herramienta se pensó, también, teniendo en cuenta la necesidad de una correcta planificación de las capacitaciones surgida en la etapa de diagnóstico. En el futuro, el proceso permitirá determinar quiénes son aquellos recursos humanos que deben ser capacitados y en qué aspectos para brindarles las herramientas teórico prácticas necesarias para mejorar su desempeño.

Quedará para futuras intervenciones la aplicación de la herramienta diseñada con el fin de describir la totalidad de los puestos de la organización y la ejecución del proceso de evaluación de desempeño a todo el personal. El sistema de gestión del desempeño diseñado servirá como base para la toma de decisiones en otros subsistemas de la gerencia de recursos humanos como el de capacitación y desarrollo, remuneración y beneficios, que no han podido ser desarrollados en este trabajo final de grado por limitaciones de extensión. Estas herramientas le permitirán a la organización enfrentar el entorno inestable, y crear una ventaja competitiva a partir de la correcta gestión de sus recursos humanos.



Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional  
Universitario Córdoba – IUA

*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

## **Bibliografía**



Libros:

Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R (2001). *Dirección y de Recursos Humanos*. Tercera edición. España. Pearson Prentice Hall.

Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. España. Pearson Prentice Hall.

Alles M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Segunda edición. Argentina. Ediciones Granica S.A.

Alles M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Primera edición. Argentina. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Primera edición. Argentina. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Primera edición. Argentina. Ediciones Granica S.A.


Bohlander G., Snell S. (2008), *Administración de Recursos Humanos*. Décimo cuarta edición. Editorial Cengage Learning.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Séptima edición. España. Pearson Prentice Hall.

Torres Laborde, J., Jaramillo Naranjo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia. Universidad del Norte.

Valenzuela, B., Ortiz Pacheco, M. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México. Mora-Cantúa Editores S.A. de C.V.

Dessler, G. (2001), *Administración de personal y de recursos humanos*. México. Pearson Educación.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. (1998). *Gestion de recursos humanos*. España. Prentice Hall.

Werther, W., Davis, K. (2000) “Administración de personal y recursos humanos. México. Mc Graw Hill.

Documentos:

Barrionuevo, S., Norry, C, (2010). *Administración de recursos humanos*. Argentina. Instituto Universitario Aeronáutico



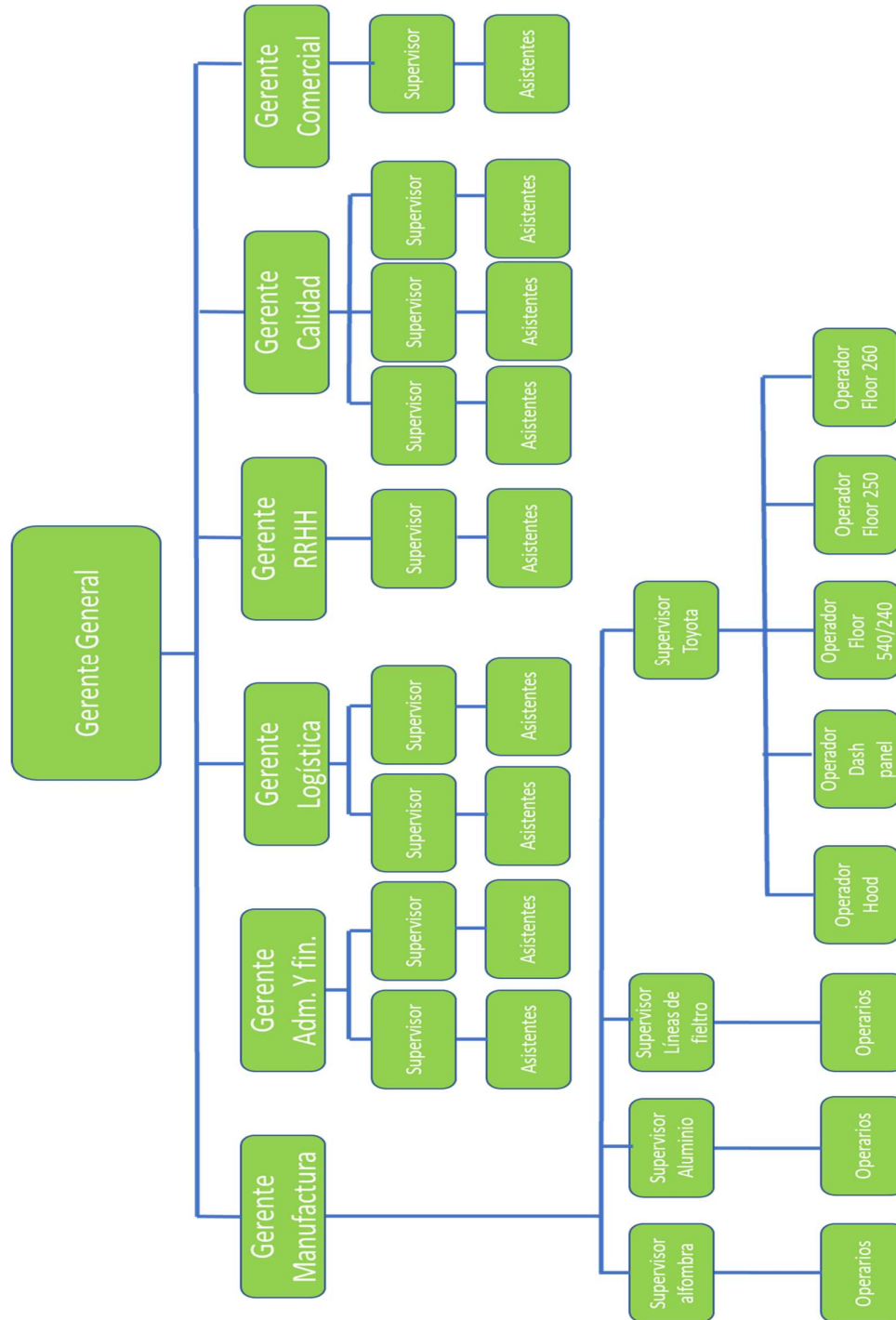



Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional  
Universitario Córdoba – IUA

*Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.*

## Anexos

Anexo I - Organigrama de Autoneum Argentina S.A.



	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

## Anexo II

### **Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Autoneum Argentina S.A.**

<i><b>Nota al entrevistador:</b> previo al inicio de la entrevista informar el objetivo, describir el instrumento y agradecer el tiempo y la colaboración brindada</i>	
Tiempo aproximado: 20-30 minutos	Entrevistador: Martín Francisca

¿Qué es, y a qué se dedica Autoneum?

Autoneum es una empresa multinacional de origen Suiza que se dedica a la fabricación de autopartes. Su especialidad son los productos de insonorizante y aislamiento térmico para vehículos automóviles.

Con más de 50 plantas a nivel mundial, busca ser el principal proveedor de terminales automotrices con la capacidad de ser eficientes en cuanto a costos, soluciones livianas, reducción de ruidos, consumo de combustible y reducción de emisiones de CO2.

¿Cómo está compuesta la planta de Córdoba?

En Córdoba somos 178 empleados. Distribuidos en diferentes áreas o sectores. La empresa cuenta con un Gerente General que coordina las actividades de seis Gerentes.

El sector de manufactura se divide en 4 grandes naves: 1° El sector de alfombras, donde se producen las alfombras de los pisos e interiores; 2° El sector de Aluminio, donde se moldean las piezas de aislamiento térmico; 3° El sector de Insonorizante, donde fabricamos las piezas que funcionan como aislamiento acústico; y por último el 4° sector que es Línea de Filtros. Allí producimos nuestra propia materia prima.

A su vez, cada uno de estos sectores se dividen en células de trabajo para cada uno de los clientes.

En cuanto al departamento de RRHH, contamos con un Gerente; Un Supervisor de RRHH que tiene a su cargo todas las tareas hard y de administración de personal; Un analista de RRHH que desarrolla las tareas soft; y, por último, un pasante que da asistencia a todo el equipo.

¿Cuáles son los principales clientes para los que trabajan?

Trabajamos para varios clientes, pero principalmente para Toyota, Ford y Renault. El 85% de nuestra facturación se concentra entre estos tres clientes.

¿Cuál es la situación actual de Autoneum frente al mercado automotriz?

El mercado está muy complicado. La caída de consumo de Brasil golpeó fuertemente nuestro mercado automotriz.

Las terminales automotrices no traen nuevos proyectos o traen muy pocos. Estos pocos nuevos proyectos a veces vienen con proveedores preseleccionados y no podemos entrar a cotizar.

Además, cuando logramos entrar en la cotización, estas son muy duras ya que competimos con mercados laborales de otros países con mano de obra más barata y costos de producción y logísticos más económicos. Mostrar una ventaja competitiva es un verdadero desafío hoy en día.

¿Cómo influye RRHH para afrontar esta situación de mercado?

Para poder mostrar competitividad, debemos reducir los costos de producción y mejorar nuestra eficiencia. Desde RRHH trabajamos para reducir el ausentismo, reducir los accidentes laborales, y mejorar la eficiencia de nuestros empleados en la línea de producción.

Obviamente es una tarea complicada. Luchamos a diario con una cultura de “hacer lo justo y necesario” que acarrea esta empresa de gestiones anteriores. Los niveles de ausentismo son altos y el gremio no juega a favor a la hora de ajustar sobre las personas problemáticas.

Mejoramos mucho en cuanto a los accidentes laborales y seguimos implementando acciones para poder reducir los costos, pero aún tenemos mucho trabajo de orden interno en RRHH que solucionar para poder atacar otros problemas.

¿Cuáles son las herramientas que utiliza el departamento de Recursos Humanos para proveer personal a sus líneas de producción?

Desde Recursos Humanos tenemos la misión de prever las necesidades de personal calificado para cumplir con las necesidades y pedidos de nuestros clientes internos y externos.

Actualmente nos encontramos en la encrucijada de tener que subir las cadencias de producción y poder acompañar a nuestro principal cliente (Toyota) sin tener que agrandar nuestra nómina. Esto depende totalmente de mejorar el desempeño de nuestros empleados y lograr mejores resultados.

¿Buscan personas en base a los perfiles de puestos previamente definidos?

No contamos con perfiles de puestos definidos para niveles de operarios. Nos manejamos con los Standard Works definidos por los ingenieros de procesos. Allí se especifican cuáles son las operaciones a realizar y cómo deben realizarse. De allí surgen las especificaciones que utilizamos para seleccionar personal. Lo ideal sería desarrollar bien el perfil de puesto para cada posición y poder guiarnos en base a dicha documentación. Lamentablemente hoy estamos constantemente “apagando incendios” y resulta difícil ponerse a planear, diseñar e implementar un buen trabajo de desarrollo de perfiles de puesto.

¿Recursos Humanos participa en la definición de standard Works? ¿Es decir, define cuales son las especificaciones del personal requerido?

No. Desde Recursos Humanos entrevistamos a las personas y evaluamos sus habilidades y capacidades.

¿Qué estrategias utilizan desde su departamento para mantener al personal en Autoneum?

Existe un convenio entre SMATA y Autoneum. Trabajamos para cumplir con el convenio y evitar los conflictos gremiales. Los salarios del personal de planta son altos en relación al mercado. Nos esforzamos por generar acciones y actividades para los empleados y sus familiares con el objetivo de generar un buen clima laboral y mantener empleados motivados.

¿Qué tipo de planes de motivación llevan adelante?

Lo último que lanzamos es el “Premio presentismo”. El objetivo de este plan es el de reducir el ausentismo por medio de un premio económico mensual. Para alcanzarlo, el operario no debe tener faltas de ningún tipo ni llegadas tardes. Los empleados están separados en grupos y si alguien del grupo se ausenta en el mes, todo el equipo pierde el premio. La iniciativa busca levantar el espíritu de trabajo en equipo y colaboración entre compañeros en busca del cumplimiento de objetivos en común.

¿El “premio presentismo” cumple su objetivo?

Tenemos altas y bajas. En términos generales mejoramos el ausentismo, pero no aún lo logramos los números deseados. Luchamos con algunos empleados que no colaboran y la fuerza gremial que se empeña en defender lo indefendible.

¿Existen formaciones o capacitaciones para el personal de producción?

Por supuesto. Constantemente invertimos en capacitaciones para todo el personal. El último año se invirtieron muchos recursos en horas de capacitación en Higiene y Seguridad, 5S y APS (Autoneum producción system). Este año tuvimos muchos períodos de baja de la producción y aprovechamos para evitar suspender a los empleados y los capacitamos

Nuestro plan anual de capacitación se nutre del feedback que generan los supervisores de producción y de las evaluaciones que genera nuestro cliente en las líneas de producción. Y en ocasiones se los capacita sobre la hora para apagar algún incendio cuando tenemos muchas ausencias y no podemos cubrir los puestos.

¿Autoneum cuenta con un programa de evaluaciones de desempeño?

Hoy en día nos fiamos de lo que nuestros supervisores informan sobre el personal, pero no utilizamos un documento oficial como evaluación de desempeño. Es uno de los grandes objetivos que tenemos para el futuro.

¿Cómo gestionan el desempeño de los empleados?

El desempeño de los empleados se mide por su cumplimiento con las cantidades de piezas productivas, cumplimiento con los horarios de descansos y de producción, ausentismo, accidentes laborales y del concepto que el supervisor de producción brinda sobre el empleado.

Dependiendo de todos estos factores tomamos decisiones en cuanto a asensos, desvinculaciones, cambios de puestos, asignación de capacidades, etc.

¿Quiénes deciden si una búsqueda debe realizarse por fuentes internas o externas?


Son los mismos supervisores los que nos dicen cuando un puesto lo puede ocupar otro empleado, ellos lo recomiendan y nosotros le hacemos la propuesta al empleado. Si no ven que ningún empleado pueda cubrirlo formalizan la búsqueda y nosotros hacemos la selección.

¿Cómo comunican los objetivos a los empleados?

A mí me bajan los objetivos de producción desde ingeniería, ellos son los que nos indican cuando hay altas y bajas de la producción. A partir de ahí cada supervisor le comunica a su célula qué cantidad de unidades se deben producir por hora, por día y por semana para llegar al objetivo.

¿Cuál es la participación de Recursos Humanos en el cumplimiento de las estrategias corporativas de Autoneum?

La empresa necesita captar nuevos proyectos. Para poder conseguirlos, debe mostrar ser competente y allí es donde entra Recursos Humanos. Nuestro objetivo es el de demostrar niveles de competencia del mercado en cuanto a costos.

	Universidad de la Defensa Nacional – Centro regional Universitario Córdoba – IUA
<i>Diseño de un sistema de gestión del desempeño en Autoneum Argentina S.A.</i>	

Nuestra mano de obra es cara. Los costos de emplear personal en Argentina son altos y estos deben compensarse con muy buenos niveles de ausentismo y eficiencia. El objetivo de Recursos Humanos es el de poder llevar estos 2 indicadores al máximo nivel posible.

¿Estos indicadores actualmente son competentes en el mercado?

Estamos en el camino correcto, pero lejos de la meta. Nuestra competencia mundial pelea con costos de mano de obra muy económicos y eso es muy difícil de superar.

El problema principal es que no logramos que los operadores cumplan con los números de producción necesarios y fijados por Ingeniería. Todo indica que se pueden alcanzar, pero existen intereses gremiales de promedio. Lo mismo sucede con los niveles de ausentismo.

#### **Entrevista al supervisor turno tarde del área Toyota**

<i><b>Nota al entrevistador:</b> previo al inicio de la entrevista informar el objetivo, describir el instrumento y agradecer el tiempo y la colaboración brindada</i>	
Tiempo aproximado: 20-30 minutos	Entrevistador: María Ema Gomez / Martín Francisca
Cargo: Supervisor turno tarde	

¿Qué se produce en este sector?

Aquí se producen solamente piezas para el cliente TOYOTA. Específicamente para la camioneta HILUX.

Hacemos piezas de insonorización y de aislamiento térmico. Fabricamos: los pisos de la cabina, piezas que van entre la cabina y el tablero de comando, y el Hood que está debajo del capot.

Somos 45 operarios y 3 supervisores distribuidos en 3 turnos. Se trabajan las 24 horas del día, de domingos a la noche hasta viernes a la tarde.





¿Cuáles son los objetivos del sector de producción: TOYOTA?

Los sectores de producción se miden por OEE y Calidad. Es decir, por la eficiencia del sector y la calidad de sus piezas producidas. En el caso de TOYOTA, nuestro objetivo de eficiencia es del 85%. Esto significa que la eficiencia de producción no puede bajar de un 85%. Este número se compone de la cantidad de piezas que salen por hora de la máquina y la cantidad de piezas finales que los operarios entregan.

En cuanto a la calidad, el objetivo es de 1,5%. Solo el 1,5% de nuestras piezas pueden salir malas o rechazadas.

El objetivo general del sector es el de entregar las cantidades precisas de piezas solicitadas; con la calidad requerida; en tiempo y forma; y con la mayor eficiencia posible de producción.

¿Mensualmente se cumple con el target de OEE y calidad?

No es lo habitual. La verdad es que los objetivos no son inalcanzables, pero aquí se trabaja de una manera muy desordenada. Las máquinas no siempre están disponibles porque se rompen y la gente de mantenimiento es lenta para actuar. El ausentismo también es todo un tema, porque nunca sabes con cuántas personas vas a contar al comenzar el turno. Este es un sector de trabajo muy exigente y los operarios muchas veces buscan excusas para no trabajar en TOYOTA y tratan de ir a producir a otros sectores.

Para poder cumplir con los objetivos hay que trabajar rápido, con muy buena calidad y físicamente te cansa porque las piezas son pesadas. A esto se le suma que se trabajan con prensas que están a 300° de temperatura y el calor te agobia.

Los operarios se quejan de todo. Y lo peor es que muchas veces “le damos de comer”. Es decir, ponemos a producir personas que físicamente no pueden estar en esos puestos de trabajo, no capacitan bien a las personas antes de entrar a la línea, los procesos productivos no están bien definidos y los supervisores no damos abasto.

¿Cuáles son los objetivos de RRHH para el sector TOYOTA?

Recursos Humanos tiene que proveernos de la mano de obra capacitada. Esto significa que no nos falte gente y que los operarios que tenemos sean capaces de poder operar las máquinas, que puedan seguir los instructivos y procedimientos de trabajo y que cumplan con las cadencias necesarias.

Para poder cumplir con estos objetivos, desde producción le avisamos al departamento de RRHH cuando vamos a necesitar mayor cantidad de operarios para que puedan contratar personal o mover empleados desde otros sectores a TOYOTA. Además de proveer personal, su objetivo es que el personal se mantenga trabajando a gusto en nuestro sector y ausentándose la menor cantidad posible de horas.

¿Cuál es el rol de RRHH para mantener completa la dotación de trabajo? ¿Cuál es el procedimiento?

Desde el sector de logística nos informan cuales son las cantidades de piezas que tenemos que producir y nos dan un programa semanal. Hay temporadas en las que las necesidades de piezas de los clientes suben y tenemos que cubrir más puestos de trabajos en los 3 turnos. Entonces le pasamos a RRHH las necesidades de dotación y se encargan de cumplir con el pedido. El problema es que la gente de RRHH no conoce bien las especificaciones de los puestos de trabajo y a veces traen personas que no pueden trabajar aquí o que no están preparadas para trabajar en TOYOTA. De este modo terminamos perdiendo más tiempo que otra cosa.

¿Qué herramientas les brinda RRHH para poder reducir el ausentismo?

Hace poco implementaron un premio al presentismo y bajo el ausentismo un poco, pero sigue siendo elevado en términos generales. TOYOTA es el sector que más ausentismo tiene. Esto es porque la gente no quiere venir a trabajar a nuestro sector. Como te decía, se quejan porque el ritmo de trabajo es más pesado, las exigencias de calidad son altas y como hay mucha rotación interna durante el turno de trabajo entre las máquinas y no todos saben hacer todas las tareas. Entonces también al hacer mal las tareas o la fuerza, se terminan lastimando la espalda y deriva en una carpeta médica.

¿Cómo miden el desempeño de los operarios de TOYOTA?

Operativamente podemos medir su desempeño en cuanto a las cadencias de producción. Las cadencias indican la cantidad de piezas producidas por hora. Desde Ingeniería de procesos se fijan cuáles son las cadencias estándar por cada proceso y se mide al operario contra el estándar informado por Ingeniería.

Aquí chocamos mucho con los delegados del gremio porque se quejan de que los estándares de Ingeniería están calculados en base a situaciones óptimas de trabajo y acá esas condiciones no siempre se cumplen. Entonces ocurre que las cadencias no se cumplen prácticamente nunca por dos motivos: 1- que los operarios tienen una cultura de trabajo de “hacer lo mínimo indispensable” y; 2- No le garantizamos a la gente las condiciones óptimas de trabajo para que puedan producir al máximo.

También se mide al operario por su actitud frente al trabajo. Aquellas personas que siempre llegan temprano, que tienen poco ausentismo, que siempre se quedan unos minutos más para terminar de cumplir con la producción del día, que ayudan a sus compañeros cuando son nuevos en ese proceso, son las personas a las que nosotros consideramos como buenos empleados y que queremos cuidar en TOYOTA.

¿Realizan evaluaciones de desempeño periódicamente?

No. Solamente cuando sabemos que viene alguna auditoría externa. Tenemos un formato, pero es viejo y ya no coinciden los conceptos que se evalúan con las tareas que se realizan. Si hacemos evaluaciones, es por una formalidad.