



Universidad Abierta Interamericana

Tesis de maestría: Trabajo de campo: Los valores organizacionales en el diseño de las evaluaciones de desempeño. El caso de Aperture.

Tutor: Mg. Silvana Vátimo

Alumno: Lic. Ma. Paula Rocha

Título a obtener: Master en Psicología Organizacional

Facultad: Universidad Abierta Interamericana.  
Facultad de Psicología Y Relaciones Humanas

Fecha: 10 de octubre 2017.

## Resumen

En el presente trabajo de campo se pretende explorar la importancia de la determinación de los valores organizacionales en la gestión del capital humano y, especialmente, en la construcción de las evaluaciones de desempeño. El marco teórico utilizado se basa en la teoría de Schwartz de los valores. Mediante la metodología de caso único, se tomó a Aperture, una organización dentro del rubro de la logística, con sede en la Provincia de Buenos Aires, para llevar adelante la propuesta de construcción de evaluaciones de desempeño que contemplen los valores, para poder generar un diagnóstico organizacional y sentar las bases para futuras políticas de gestión humana. El trabajo realizado implicó la definición de los valores, su comunicación e inclusión en los perfiles de puesto y el diseño de una metodología de evaluación de desempeño.

## Palabras Claves

Valores, Evaluación de desempeño, Perfiles de puestos, Schwartz, Trabajo de campo.

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 3   |
| OBJETIVOS.....   | 8   |
| MARCO TEÓRICO .....  | 9   |
| METODOLOGÍA .....  | 30  |
| RESULTADOS.....  | 37  |
| DISCUSIÓN .....  | 57  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 65  |
| ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO.<br>CHIAVENATO, 2009..... | 70  |
| ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, ALLES (2006).....   | 71  |
| ANEXO 3. CUESTIONARIO VAL. CASTRO SOLANO, 2005 .....   | 73  |
| ANEXO 4. PERFILES DE PUESTOS APERTURE.....   | 75  |
| ANEXO 5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS .....   | 101 |
| ANEXO 6. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APERTURE.....                                | 103 |
| ANEXO 7. DESCRIPTORES DE VALORES.....  | 116 |

## Introducción

### Presentación del eje del trabajo y justificación

El presente trabajo de campo tiene como objetivo explorar la importancia de la determinación de los valores organizacionales para la gestión del capital humano y, especialmente, en la construcción de las evaluaciones de desempeño. Para ello se tomará como caso a APERTURE, una empresa dedicada al almacenamiento, que solicitó colaboración y guía en la determinación de algunos aspectos claves de su política de capital humano, en función de sus valores. El trabajo realizado en dicha organización se centró, a pedido de los directores, en la inclusión de los valores organizacionales en la gestión del capital humano, como ya se ha mencionado, mediante su comunicación, inclusión en los perfiles de puesto y, posteriormente, en la evaluación de desempeño.

La importancia de trabajar sobre estos aspectos radica, en el caso específico de APERTURE, en que es una organización familiar, cuyos directivos y miembros más antiguos se manejan en ella sobre la base de una serie de valores implícitos que influyen en la toma de decisiones, tanto en cuanto a las tareas a asignar, así como en lo que respecta a la valoración de los colaboradores. Sin embargo, estos valores no se encontraban formalizados; motivo por el cual no eran conocidos, ni siquiera tácitamente, por aquellos colaboradores que no eran los históricos de la organización.

Desde el presente trabajo se parte de la concepción de que incluir los valores organizacionales en las evaluaciones de desempeño, en cualquier empresa, permite luego tomar acciones directas que mejoren el alineamiento y el desempeño organizacional. De este modo, permitiría realizar un primer diagnóstico que pueda dar lugar a un plan de acción específico, a medida de cada organización.

Para el presente trabajo se tomó como marco de referencia la teoría de valores de Schwartz, quien estableció diez tipos básicos de valores que incluyen todos los valores centrales reconocidos en distintas culturas a lo largo del mundo, y que contienen las distintas categorías encontradas en teorías de valores anteriores (Schwartz, 2006). De este modo, desde esta perspectiva teórica, todos los valores pueden ser clasificados dentro de tipos básicos.

Además de identificar los diez tipos motivacionales de valores básicos, la teoría de valores explica un aspecto estructural de ellos: las relaciones dinámicas entre estos y

cómo determinadas acciones orientadas al logro de uno, pueden contribuir u obstaculizar el logro de otro (Schwartz, 2006). De allí, la elección de dicho marco teórico, que permita, a futuro la generación de políticas y acciones de gestión humana alineadas con los valores.

En el caso de APERTURE, al ser los valores la base sobre la cual se manejan los códigos organizacionales, el explicitarlos, mediante un plan de comunicación, e incluirlos en los perfiles de puesto permitirá que se puedan diseñar e implementar evaluaciones de desempeño que contemplen el alineamiento con la cultura organizacional, inquietud de los directivos al momento de solicitar la asesoría. Es así que, surge la necesidad de transmitir y comunicar los valores de la organización; así como de revisar los perfiles de puestos y construir las evaluaciones de desempeño, para obtener un diagnóstico organizacional y sentar las bases para futuras políticas de gestión humana.

#### Presentación de la empresa

APERTURE es una empresa familiar fundada hace 16 años por José. Hoy en día la organización es manejada por sus hijos: Alberto, quien se recibió de Ingeniero Agrónomo, y Andrés, quien se recibió de contador, y, el cual, adicionalmente a su trabajo en esta organización ejerce su profesión de modo privado con clientes particulares.

La infraestructura de la organización fue construida por la familia ladrillo por ladrillo: José en un comienzo, luego ayudado por alguno de los colaboradores que aún se mantienen en la organización y, finalmente, también por los dos hijos. De este modo, los espacios de almacenaje, así como las oficinas que se encuentran en el predio, fueron construidos por José y por sus dos hijos; con la ayuda de algunos de sus empleados. En la actualidad la ampliación de los depósitos continúa realizándose de esta forma. No es inusual al transitar el predio de la organización ver a alguno de los dueños (Andrés o Alberto) subido a algún techo reparándolo, o ampliando los depósitos; trabajando a la par de los colaboradores.

José dio paso sus los hijos en las decisiones estratégicas, alejándose del directorio voluntariamente. Sin embargo, no se distanció de la organización: es frecuente verlo pasear por el predio de la misma, hablando con los colaboradores, sobre todo en el área del pañol, así como yendo a almorzar al comedor.

Actualmente, Alberto y Andrés se encuentran a cargo de todas las decisiones formales, pero con la figura de su padre presente, que aún recorre la organización, y de quien surge la cultura y los valores tácitos, transmitidos a sus hijos. Estos valores familiares son los que regulan todo el accionar dentro de la empresa así como el sistema implícito de evaluación el desempeño y de plan de carrera de los colaboradores.

#### El negocio de APERTURE

La organización establece como su nicho de negocio la logística, si bien no se dedican a la realización de esta; sino que al almacenamiento y al *picking* (clasificación de los bienes que resguardan, su control y el armado de los pedidos para su traslado), para lo cual cuenta con un predio de más de 100.000m<sup>2</sup> ubicado en Gran Buenos Aires, con una superficie de almacenaje que está cerca de los 50.000m<sup>2</sup>.

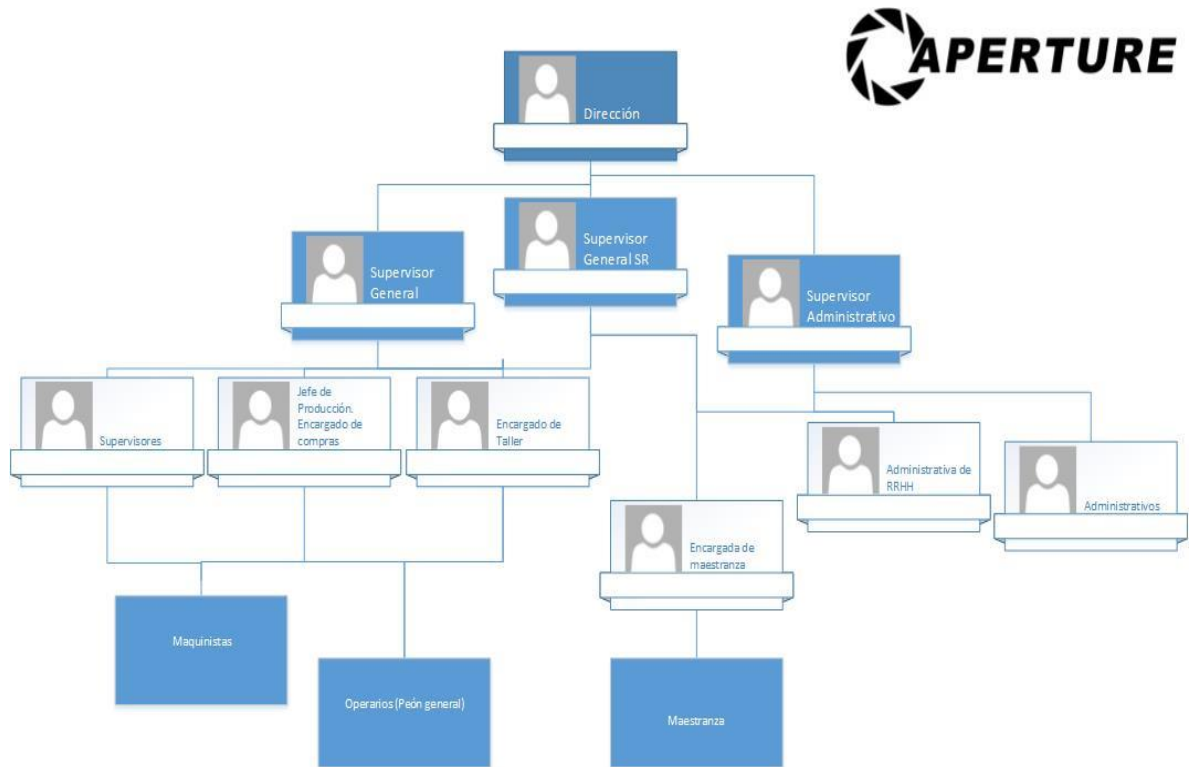
Los clientes de APERTURE son principalmente empresas productoras de bienes de consumo masivo, que confían en la organización para el almacenaje de sus productos entre que salen de ellas hasta que llegan al destino final. De este modo, APERTURE funciona como depósito externo para distintas organizaciones, a las cuales le controla el stock a su cargo, lo resguardar y arma los pedidos mediante el *picking*. Este último consta de la recolección del material según las órdenes de los clientes para el armado de empaquetados que suelen contener distintos productos, es decir: de la preparación de pedidos de unidades sueltas de productos y la generación de los empaquetados de los mismos.

El volumen de trabajo de la organización es elevado, dado que tienen un nivel de ocupación de su espacio de almacenamiento del 90% aproximadamente. Éste se distribuye entre distintos clientes, los cuales sostienen en el tiempo, con un promedio de tres años por operación. En la actualidad todos los clientes se encuentran radicados en Argentina, si bien algunos de ellos son de origen internacional.

#### Organigrama

La dotación de la organización es de 58 personas; siendo 35 de ellos operarios, maquinistas y personal de maestranza, 11 supervisores o encargados, 6 administrativos (de los cuales una se encarga de tareas de recursos humanos), 3 mandos medios y los tres miembros de la dirección.

Cabe destacar que la administrativa que realiza tareas de recursos humanos, se ocupa de cuestiones como la organización y mantenimiento de legajos, el control de horas, la entrega y gestión de suspensiones, etc. Es así que no toma decisiones a nivel del capital humano, sólo colabora con la administración de los registros asociados a éste. La tarea



de liquidación de sueldos se encuentra tercerizada en un estudio contable; la búsqueda y selección es realizada por los mandos medios.

#### Políticas y normativas organizacionales

La empresa se encuentra actualmente certificada bajo normas ISO tanto 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) como OHSAS 18001 (Sistema de gestión de Seguridad e higiene laboral). Esto, en tanto que es exigencia de algunos clientes para incluirlos dentro de la nómina de proveedores.

La organización no posee políticas formales de comunicación interna ni externa, así como tampoco de recursos humanos o de comercialización. Sin embargo, sí cuenta con algunos elementos que hacen a su imagen institucional, como isologo y página web, los cuales exceden el marco del presente trabajo.

#### Demanda de APERTURE

El acercamiento a la empresa se da en el marco de reuniones con los directivos (Alberto y Andrés) de donde surge la necesidad de trabajar sobre los valores de la

organización, los cuales existían, pero hasta el momento no habían sido documentados formalmente. Una vez que los mismos fueron definidos surge la necesidad de definir el método comunicación de los mismos y la posterior evaluación a los colaboradores en función de ellos.

La primera inquietud, de este modo, se dio en relación a la revisión de los valores y principios de conducta a difundir en toda la organización (los cuales ya se encuentran aprobados al momento de iniciar el proyecto). En esta instancia se detecta la inexistencia de una política formal de comunicación interna. Adicionalmente, sobre todo desde los mandos medios, surge la preocupación por el método que se utilizará para medir el cumplimiento de los valores, por lo que solicitan que se vean las evaluaciones de desempeño.

De este modo, a raíz de la necesidad de contar con un método de retroalimentación referida a los valores, se analizan las evaluaciones vigentes. En función de las certificaciones ISO que la organización posee, existen perfiles de puesto genéricos y se realizan anualmente evaluaciones de desempeño globales. No obstante, los mandos medios de la organización plantean que las evaluaciones y los perfiles están diseñados para cumplir con las auditorías no generando un valor agregado para la organización. Así, surge el pedido de rever dichas instancias para que permitan evaluar en función de dos grandes ítems considerados críticos para APERTURE: los valores y lo que se relaciona con las tareas operativas inherentes a los perfiles.

Adicionalmente, y en función a lo referido a la problemática manifestada por la delimitación de los puestos y responsables, surgida al analizar la metodología que se utilizará para la comunicación de valores, se detecta la necesidad de revisar cada perfil.



## Objetivos

El objetivo principal es explorar la importancia de la gestión del capital humano por valores, mediante la definición de estos para la construcción de la evaluación de desempeño como instrumento de diagnóstico situacional. Para ello se utilizará el análisis de caso de APERTURE. Se plantean como objetivos específicos los siguientes:

- Revisión y definición de valores de la organización.
- Comunicación de valores.
- Rediseño de perfiles de puestos.
- Rediseño de evaluaciones de desempeño a partir de los valores organizacionales.

Para ello se define un plan de acción que incluye las siguientes tareas relacionadas a los objetivos específicos:

- Revisión y definición de valores organizacionales.
  - Aclaración de valores.
  - Generación de descriptores comportamentales.
- Comunicación de valores.
  - Generación de matriz de comunicación.
  - Comunicación de valores.
  - Comunicación de los nuevos perfiles de puestos y método de evaluación (una vez generados los mismos)
- Re-diseño de perfiles de los puestos.
  - Análisis de perfiles existentes.
  - Relevamiento e inclusión de tareas principales por puesto.
  - Inclusión de valores y competencias por puesto.
- Re-diseño de instrumento de medición del desempeño.
  - Análisis de método existente.
  - Correlación de perfiles y evaluación de desempeño.
  - Inclusión de valores y competencias en las evaluaciones.
  - Modificación de procedimiento de evaluación de desempeño.

## Marco teórico

### Valores

Desde las ciencias sociales, autores como Durkheim (1897/1964) y Weber (1905/1958) han estudiado los valores para explicar la organización y el cambio tanto personal como social (Schwartz, 2012). Adicionalmente, se han estudiado históricamente desde la filosofía relacionándolos con las virtudes humanas (Castro Solano, 2005). Sin embargo, desde la psicología, la temática ha cobrado importancia a partir del análisis realizado por Schwartz en 1992 sobre este constructo (Castro Solano y Nader, 2006).

Si bien existe en la actualidad diversa literatura sobre los valores, Schwartz (1994) plantea que hay un consenso general sobre qué es un valor, definiéndolo como una creencia con fines deseables, o modos de conducta que trascienden las situaciones específicas, que guía el comportamiento, las personas y situaciones; y se ordena en función de su importancia en relación con otros valores, formando un sistema de prioridad de valores. Estas características son, siguiendo al mismo autor, justamente, lo que distinguen a los valores de las actitudes y necesidades; es decir, su capacidad de guiar la conducta y formar parte de un sistema priorizado.

Los valores son adquiridos en la socialización, por lo que se relacionan con aquello que es deseable en la cultura de pertenencia; mediante ellos se promueven, dirigen y evalúan las acciones y comportamientos (Zubieta, Fernández y Sosa, 2012).

Sin embargo, el estudio de este constructo carecía, según Schwartz (2012) de un acuerdo sobre los valores básicos. El primero en buscar determinar cuáles son los valores, en términos de su contenido en sí, fue Rokeach (1973), quien, mediante entrevistas, pudo relevar cuáles eran los valores humanos, para luego reducirlos a 36 y diferenciarlos en distintos tipos. Este autor (1973) define los valores como creencias que atraviesan las distintas situaciones y son resultado de demandas sociales y necesidades psicológicas; estos se organizan jerárquicamente y guían el modo de actuar. Siguiendo sus lineamientos, los valores son aprendidos y determinados por la cultura, la sociedad y las instituciones e indican qué es correcto, y qué no; su función sería proveernos de estándares para satisfacer nuestras necesidades.

Los valores y su jerarquización son inconscientes para las personas; y en caso de que se las confronte con situaciones que no son coherentes con ésta, se puede producir un cambio en el orden de los valores, con el fin de disminuir la disonancia e insatisfacción (Rokeach, 1973).

Schwartz (1994) retoma la propuesta de Rokeach de clasificar los valores, y le realiza algunas modificaciones con el fin de generar su propia metodología para medirlos. Su mayor aporte fue la definición de los tipos de valores y las relaciones que se establecen entre ellos. (Castro Solano y Nader, 2006).

Entonces, los valores son comprendidos como objetivos deseables que varían en importancia y que guían la vida de las personas u organizaciones; motivan la acción y funcionan como normas sobre las cuales se juzgan y justifican las acciones (Schwartz, 1994). Siguiendo a este autor, las personas transforman sus necesidades en valores que puedan expresar y mediante los cuales se comunican, lo que permite la coordinación de las acciones sociales y la supervivencia de los grupos.

Al concebirse de este modo a los valores, como objetivos, lo que los diferencia es el tipo de meta motivacional que expresan (Schwartz, 1994). Así, los valores representan metas conscientes para responder a los requisitos universales de todas las personas: necesidades en tanto seres biológicos, coordinación de acciones sociales, funcionamiento y supervivencia de los grupos (Schwartz, 1994). Para este autor de estos requisitos se derivan diez tipos motivacionales de valores, cada uno de estos diez valores básicos puede ser caracterizado describiendo su meta motivacional (Schwartz, 1994; 2006), a saber:

1. Poder: Estatus social y prestigio, control o dominio sobre las personas y los recursos.
2. Logro: Éxito social, a través de demostrar competencia según estándares sociales.
3. Hedonismo: Placer y gratificación para con uno mismo.
4. Estimulación: Excitación, novedad y desafío en la vida.
5. Autodeterminación/ autodirección: Pensamiento y accionar independiente, eligiendo, creando y explorando.
6. Universalismo: Comprensión, apreciación, tolerancia y protección hacia el bienestar de todas las personas y de la naturaleza.
7. Benevolencia: Preservación y mejora del bienestar de las personas con quienes se está en frecuente contacto.
8. Tradición: Respeto compromiso y aceptación de las costumbres y las ideas de la tradición cultural o religiosa.
9. Conformidad: Restricción del accionar, las inclinaciones e impulsos que puedan perturbar o dañar a otros e ir en contra de las expectativas sociales o normas.

10. Seguridad: Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.

Todos los valores de las distintas culturas pueden ser clasificados dentro de estos diez tipos. En la Ilustración 1 se puede ver el análisis realizado por (Schwartz, 1994) donde se presenta los valores típicamente incluidos dentro de cada tipo motivacional, en base a un estudio transcultural realizado por el autor.

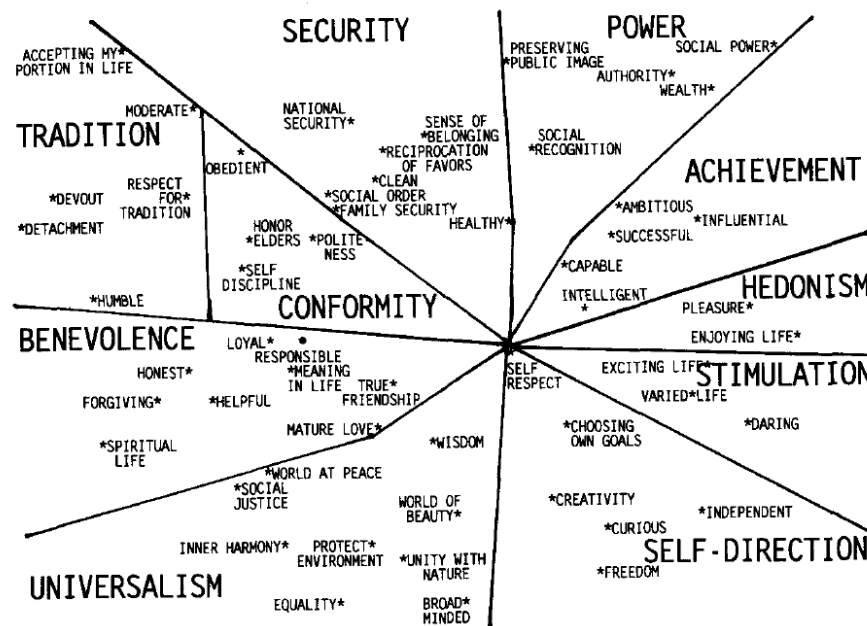
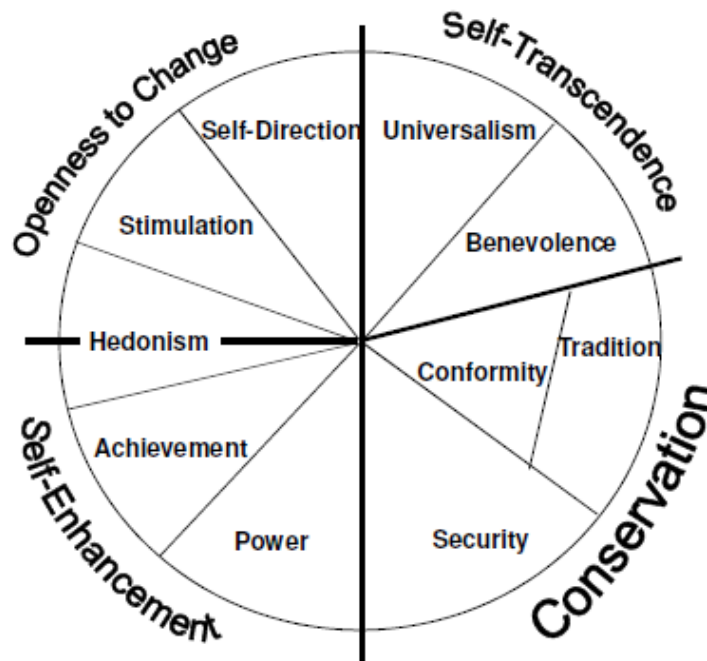


Ilustración 1. Prototipo de estructura de valores, tomado de: Schwartz, 1994.

Según Rokeach (1973) los valores podrían llegar a ser interdependientes, ya que se oponen entre sí. Esto implicaría, para Schwartz (1994), que las acciones que se toman en pos de un valor tienen consecuencias (psicológicas, prácticas y sociales) que pueden entrar en conflicto, o colaborar con la orientación hacia otros valores. No obstante, siguiendo al mismo autor, en un nivel más básico, los valores forman un continuo de motivaciones relacionadas. En función de esto Schwartz (1994) construye un modelo teórico de relaciones entre los tipos motivacionales de valores.

En la Ilustración 2 se puede ver las relaciones de congruencia y conflicto, donde los valores que compiten entre sí se alejan en direcciones opuestas del centro; mientras que los más compatibles se aproximan. Por ejemplo, tradición y conformidad se encuentran juntos dado que presentan similitudes en su meta motivacional general, sin embargo, conformidad se encuentra más hacia el centro, lo que implica que los valores de

tradición conflictúan en mayor medida que los de conformidad con valores opuestos, esto en tanto que las expectativas relacionadas con los primeros son más abstractas y absolutas que aquellas basadas en los valores de conformidad (Schwartz, 2012).



**Ilustración 2.** Modelo teórico de relaciones entre los 10 tipos motivacionales de valores. Tomado de: Schwartz, 2012

Las oposiciones entre los valores que compiten puede pensarse en dos dimensiones: una que contrasta los valores del tipo apertura al cambio y conservación; y otra que opone los de auto-trascendencia y auto-acercamiento. (Schwartz, 1994). La primera dimensión refleja el conflicto entre aquellos valores que enfatizan en la independencia de pensamiento, de acción, de sentimientos, así como la disposición al cambio (autodeterminación/ autodirección, estimulación); y aquellos que se basan en el orden, la auto-restricción, la preservación del pasado y la resistencia al cambio (seguridad, conformidad y tradición). (Schwartz, 2012).

Por el otro lado, la segunda dimensión propuesta opone el conflicto entre los valores que enfatizan la preocupación por el bienestar y el interés por otros (universalismo, benevolencia) y aquellos centrados en la búsqueda de los propios intereses, el éxito y el dominio sobre otros (poder, logro) (Schwartz, 2012). Según el autor, el hedonismo comparte elementos tanto de apertura al cambio como de auto-acercamiento, es decir que tienen componentes ambas dimensiones.

A su vez, cada tipo de valor se vincula con el de al lado por aquello en que hacen énfasis; por ejemplo: poder y logro se centran en la superioridad social y la estima

(Schwartz, 1994). Se refuerza, de este modo, la idea de un continuo, representado en la estructura circular. Esto hace que en estudios empíricos los valores de tipos adyacente puedan confundirse, mientras que los opuestos deberían diferenciarse con mayor claridad entre sí (Schwartz, 1994). Cuanto más cerca estén dos valores en el círculo, más similares serán sus motivaciones subyacentes, del mismo modo, cuanto más distanciados estén; más antagónicas serán (Schwartz, 2006).

De este modo, aunque la teoría de los valores de Schwartz diferencia de diez tipos, a su vez, postula que, a un más nivel básico, los valores son una continuidad de motivaciones relacionadas, de hecho, menciona el énfasis motivacional compartido por los valores adyacentes, como se puede ver en la Tabla 1 (Schwartz, 2012).

En lo que respecta a la universalidad de estos valores, en el estudio llevado a cabo por el autor (1994) sobre la transculturalidad de los mismos, el cual realizó sobre 20 países, se concluyó que todos los tipos motivacionales de valores aparecen al evaluar la importancia de los valores en las personas, así como también se puede dar cuenta de las dos dimensiones sobre las cuales se los organiza. En estudios posteriores (Schwartz, 2006 y 2012), el autor expandió su teoría planteando que estos tipos motivacionales de valores son comunes transculturalmente no sólo por las dimensiones ya explicadas, sino también por los intereses que el logro de los valores conlleva. En este sentido, siguiendo al autor, los valores regulan cómo las personas se relacionan con otros y cómo esto afecta sus intereses.

| VALORES   | ÉNFASIS MOTIVACIONAL COMPARTIDO                                  |
|---|--|
| <b>Poder y logro</b>                                    | Superioridad social y estima                                     |
| <b>Logro y hedonismo</b>                                | Satisfacción centrada en sí mismo                                |
| <b>Hedonismo y estimulación</b>                         | Deseo de excitación afectiva placentera                          |
| <b>Estimulación y autodeterminación/ autodirección</b>  | Interés intrínseco en la novedad y la maestría                   |
| <b>Autodeterminación/ autodirección y universalismo</b> | Confianza en el propio juicio y comodidad con la diversidad.     |
| <b>Universalismo y benevolencia</b>                     | Mejora de otros y la trascendencia de intereses altruistas       |
| <b>Benevolencia y tradición</b>                         | Devoción hacia el grupo al que se pertenece                      |
| <b>Benevolencia y conformidad</b>                       | Comportamiento normativo que promueva relaciones cercanas.       |
| <b>Conformidad y tradición</b>                          | Subordinación de sí mismo en favor de las expectativas sociales. |

Tabla 1. Relación entre valores y énfasis motivacional. Tomado de Scwhartz, 2012.

Por el otro lado, el tercer principio organizador de los valores, además de las dimensiones y el logro de intereses, es cómo se relacionan con la ansiedad. La búsqueda de los valores de logro, poder, seguridad, conformidad y tradición sirven para hacerle frente a la ansiedad generada por la incertidumbre del mundo mediante la auto-protección. Es decir, las personas buscan evitar conflictos (conformidad), mantener el

orden actual (tradicción, seguridad) o controlar la amenaza activamente (logro, poder). (Schwartz, 2012). Del mismo modo los valores de hedonismo, estimulación, autodeterminación/ autodirección, universalismo, benevolencia expresan motivaciones libres de ansiedad, se trata de valores de crecimiento o de auto-expansión (Schwartz, 2012). Cabe destacar que para el autor el valor de logro también puede servir al crecimiento, al afirmar el sentido de competencia personal.

De este modo, las personas pueden diferir en la importancia que le atribuyen a los valores, pero estos son siempre organizados por la misma estructura motivacional de oposiciones y compatibilidades (Schwartz, 2006). En lo que respecta a la influencia de otras variables, como el sexo y la edad, existen estudios (Zubieta, Mele y Casullo, 2006) que relacionan diferencias en los perfiles en función de estos aspectos; así las mujeres se orientarían más hacia tipos motivacionales dentro de la dimensión de la auto-trascendencia, mientras que los hombres hacia aquellos presentes en la auto-acercamiento; del mismo modo las personas más jóvenes se orientarían hacia la apertura al cambio y el auto-acercamiento, mientras que aquellas personas entre 45 y 62 años tenderían hacia la conservación.

Es importante destacar que, si bien la mayoría de los estudios llevados adelante sobre la estructura de los valores se realizaron con la SVS (Schwartz Value Survey), existe mucha evidencia de que la organización de los valores, tal como fue postulada por Schwartz, se puede encontrar mediante el uso de otras herramientas (Bilsky, y Koch, 2000).

#### Valores en las organizaciones

Así como los valores son compartidos en la sociedad y expresan lo deseable en ella, las instituciones que la conforman los expresan en sus metas y objetivos (Castro Solano, 2005). De este modo, las personas se socializan en los valores que prioriza la sociedad en la que se encuentran y al trabajar en organizaciones buscan en ellos guía para decidir qué comportamiento es el adecuado. (Zlobina, 2004). Es importante destacar que la estructura de valores de las personas es similar en el ámbito laboral y familiar (Casullo y Solano, 2003).

De este modo, los valores organizacionales son un tipo de valor cultural, que se utilizan para evaluar al trabajo y a su entorno; con ellos las personas determinan qué les parece correcto, qué es importante y si se ajusta con sus preferencias (Dose, 1997).

Uno de los trabajos más importantes sobre los valores en ámbito laboral fue llevado adelante por Hofstede, quien diferenció cuatro dimensiones que distinguían las culturas de los 116.000 trabajadores de multinacionales analizados en más de 40 países: distancia del poder, evitación de la incertidumbre, masculinidad-feminidad e individualismo-colectivismo (Castro Solano, 2005).

Triandis continuó el trabajo de Hofstede, basándose principalmente en la dimensión individualismo-colectivismo, y le brindó importancia a las relaciones personales y grupales, buscando examinar los guiones culturales para poder predecir las conductas de las personas (Castro Solano, 2005).

En la actualidad, existen diversos estudios que correlacionan los valores laborales con distintas variables dentro del ámbito del trabajo, como puede ser el compromiso, la satisfacción, el estrés, la percepción del ambiente laboral, la intención de rotación y los perfiles profesionales, entre otros. (Elizur y Koslowsky, 2001; Feather y Rauter, 2004; Siu, 2003; Siu, Spector, Cooper y Lu, 2005; Takase, Maude y Manias, 2005; Taris y Feij, 2001; Moreno, J.E. y Marcaccio, A., 2014).

De este modo, y según Harrington, Miles, Watkins, Williamson y Grady (1996) los valores proveen un marco dentro del cual las personas toman decisiones y ejecutan acciones que afectan el desempeño de las organizaciones. Estos autores plantean que los valores compartidos afectan el desempeño al proveer la base sobre la cual los empleados toman decisiones y actúan; forman parte de la proposición integral dirigida a los clientes y empleados; además de motivar a las personas en pos de su organización, generando, de esta forma, una ventaja competitiva que es difícil de replicar, ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Es así que los valores son el núcleo de la cultura organizacional, motivo por el cual son relativamente estables y perdurables en creencias básicas y subyacentes (Cabrera y Bonache, 1999). Adicionalmente, se encuentran manifestados mediante las metas, objetivos y creencias de los líderes sobre cómo se debe actuar (Thomas y Inkson, 2003).

Su establecimiento se da mediante la definición formal de la visión, misión y valores, generalmente por la cúpula organizacional, así como en la interacción propia con todos los colaboradores; en este sentido, se debe recordar que los valores se aprenden, entre otros en las instituciones en las que forman parte los individuos (Rokeach, 1979).

La confluencia de los valores personales con los organizacionales es importante en tanto que los primeros son predictores del comportamiento, intereses y actitudes,



(Casullo y Castro Solano, 2003) por lo cual redundarán en el accionar dentro de la organización. En este sentido, si los valores se encuentran alineados con el desempeño, los colaboradores aumentan su compromiso y sentido de pertenencia, generando beneficios para la organización como aumento de la productividad (López, 2001). Es así que la pertenencia a la organización puede ser un factor motivante para los individuos, el cual derivaría de la necesidad de estar con otros; el compartir valores puede influir en el sentido de pertenencia (Alles, 2007). Sin embargo, si los valores no se traducen en conductas, decisiones y acciones concretas, el clima laboral se ve perjudicado y se afecta negativamente al desempeño. (López, 2001).

Como ya se ha establecido, los valores que tienen los individuos afectan su trabajo y responden a los cambios en éste, por ejemplo, una persona tenderá a aceptar una oferta laboral cuando la organización tenga los valores que a dicha persona le importan; del mismo modo su logro es uno de los motivos por los cuales las personas se quedan en determinada compañía (Carpenter, Bauer y Erdogan, 2009). Asimismo, cuando un trabajo no ayuda en la consecución de los valores y, además no están satisfechos con sus trabajos, es más probable que las personas decidan buscar otro (George y Jones, 1996).

Igualmente, los valores deben atravesar todas las áreas y procesos organizacionales, y deben ser comunicados e inculcados desde la inducción a los nuevos colaboradores; adicionalmente la alta dirección debe dar el ejemplo al regirse por ellos (López, 2001). Los valores, en última instancia determinan el éxito organizacional, ya que al compartir todos los miembros los mismos supuestos básicos que direccionen su accionar, se pueden obtener resultados extraordinarios para la organización. (Rodríguez Gonzales, López Santos y Hernández Díaz, 2003).

En este sentido, existe la teoría, en el área de la administración de empresas, de la dirección por valores. Desde ella se postula que las organizaciones deben establecer qué representan y los principios con los cuales operarán, siendo la misión y los valores la base por la cual se evaluarán las prácticas que lleven adelante (Blanchard y O'Connor, 1997). Así, desde esta postura se comprenden a los valores como el aprendizaje de que una forma de actuar es mejor que la contraria para lograr los fines que nos proponemos (Álvarez Blanco, 2012).

No basta con definir los valores básicos que guían y dan forma al propósito organizacional, sino que hay que demostrarlos tanto en las decisiones estratégicas como en el actuar diario (Blanchard y O'Connor, 1997). La dirección por valores es una

práctica que, según los autores, busca dirigir la toma de decisiones en función de lo que es correcto para la compañía, a partir de los valores que ha definido; de este modo, los valores comprometen a las personas a trabajar para alcanzar metas comunes. Para ello, Blanchard y O'Connor (1997) establecen 3 fases, a saber:

- Fase 1: Aclarar los valores, propósito y misión. En esta etapa se debe definir, con la aprobación de los dueños o la junta directiva, qué valores impulsan la estrategia empresarial, cuál es su prioridad y considerando que deben ser congruentes con la misión de la organización. Estos valores deben ser aquellos por los que se desea que la organización sea conocida y mediante los cuales opere. La conformación de la lista de valores requiere la implicación de la alta gerencia, los empleados, los clientes y otros grupos significativos. Es importante que todos comprendan qué significan los valores y manifiesten su acuerdo.
- Fase 2: Comunicar la misión y los valores a todos los interesados. En esta instancia se deben realizar reuniones de lanzamiento, y es bueno brindar entregables con la misión y valores, así como guías para su implementación; también comunicarlos a lo largo de la empresa mediante, por ejemplo, cartelera donde consten los valores o se retraten experiencias de éxito sobre la implementación de los mismos (“muro de la fama”), así como también en los boletines.
- Fase 3: Alinear las prácticas diarias con la misión y los valores. Finalmente, en esta etapa hay que centrarse en la conducta organizacional para asegurarse que sea coherente con los valores. Para esto se utilizan métodos de medición para determinar si existe desalineamiento: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque, evaluación administrativa y retroalimentación; y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía. Una vez detectadas se pueden utilizar distintas herramientas como la “solución de problemas orientadas a las personas”, o el “plan de acción para resolver diferencias” que tienen como objetivo que las personas asuman sus responsabilidades en función de los valores definidos. En una instancia ulterior, adicionalmente, se trabaja con las metas de desarrollo personal de los empleados de la organización.

Según estos autores, la premisa de la dirección por valores es que los valores son los jefes.

## Gestión del capital humano por valores

La importancia de implementar una gestión por valores en la construcción de las evaluaciones de desempeño, y el proceso de la gestión del capital humano dentro de las organizaciones en general, radica en que los valores son lo que hace que las personas acepten o no las normas (Schwartz, 2012). En este sentido, las normas indican a los miembros de un grupo cómo deberían comportarse, es decir, prescriben comportamientos con consecuencias específicas, las cuales serán aceptadas, o no, en función de su compatibilidad con las metas motivacionales de las personas, sus valores. (Schwartz, 2012).

Esto en tanto que, como señala Castro Solano (2005):

*“El término valor se encuentra en la cúspide del sistema personalidad, como constructo global que orienta todas las acciones de las personas. Los valores, desde esta perspectiva, son guías motivacionales de orden superior y explicarían todas las acciones y conductas de menor nivel” (pp.133).*

Siguiendo esta línea, ya Blanchard y O'Connor (1997) señalaban al hacer referencia a la dirección por valores, que su éxito depende de que todos los altos líderes actúen de acuerdo con los valores que proclaman. De hecho, una de las finalidades de esta teoría es el compromiso de la alta dirección con la política de recursos humanos (Álvarez Blanco, 2012).

Por lo recién expuesto, conocer el sistema de valores de los líderes permite comprender cómo guiarán sus conductas, es decir, su estilo de liderazgo. (Sosik, 2005). Es importante, una vez más, recordar que los valores de las personas, y los perfiles que se pueden construir sobre ellos, son predictores del comportamiento, intereses y actitudes (Castro Solano, 2005).

Adicionalmente, se debe considerar que pensar en una gestión por valores se diferencia de la gestión por competencias. En este sentido, autores clásicos incluyen los valores como una subcategoría dentro de las competencias, por ejemplo, Spencer y Spencer (1993), que distinguen los tipos de competencias en cinco, dentro de las cuales se encuentra el concepto de sí, que incluye las actitudes, valores o imagen de una persona, comprendiendo a los valores como las motivaciones para actuar de determinada forma. No obstante, las teorías actuales de gestión de competencias no trabajan sobre estas últimas ; es así que siguiendo a Alles (2007) las competencias son,

en definitiva, comportamientos en situación de trabajo, y no el marco general sobre el cual se toman las decisiones (Harrington, Miles, Watkins, Williamson y Grady, 1996); o las creencias básicas que guían dichos posibles comportamientos (Schwartz, 1994); como se comprende a los valores.

En este sentido, Schwartz (2012), plantea que al tratar de explicar por qué las personas se comportan de determinada forma se recurre usualmente a las creencias, rasgos o normas; sin embargo, estos difieren de los valores en tanto que se miden de modos distintos, ya que estos últimos varían en importancia funcionando como principios rectores en la vida de las personas.

Según este autor, las actitudes son evaluaciones de objetos, personas, eventos como buenos o malos, deseables, o no; pero la base de dicha evaluación está en nuestros valores: serán vistos como positivos si promueven o protegen el logro de aquellas metas que valoramos, y viceversa. De este modo, una competencia será deseable en función del valor de quien la evalúa.

Por el otro lado, las creencias son ideas sobre qué tan cierto es que las cosas estén relacionadas de determinada forma; a diferencia de los valores, se refieren a la probabilidad subjetiva de que una relación axiomática sea verdad, no a la importancia de metas como rectores de la vida (Schwartz, 2012).

Como ya se mencionó, las normas indican un comportamiento deseado, pero éste es aceptado o no en función de los valores de las personas. (Schwartz, 2012).

Finalmente, los rasgos son tendencias a mostrar patrones consistentes de pensamiento, sentimiento y accionar a lo largo del tiempo y de distintas situaciones. Estos describen lo que le gusta a las personas más que aquello que consideran importante, y, a diferencia de los valores, que se perciben siempre como deseables, pueden ser considerados como positivos o negativos por quienes los poseen (Schwartz, 2012).

De este modo, los valores se encuentran en un estadio más profundo de la personalidad que las competencias y son los que, en definitiva, posibilitan que estas se manifiesten o no.

#### Comunicación organizacional

La comunicación es un proceso de transmisión de un mensaje entre, como mínimo, un emisor y un receptor, mediante un canal y utilizando un determinado código (Juarez,

Paredes y Rojas, 2012). A su vez, ésta puede tomar distintas modalidades, como establece, Andrade (2005), por ejemplo:

- Interna-externa: es decir los mensajes que se intercambian dentro de la organización y aquellos que se dan con un público externo.
- Vertical-horizontal-diagonal: se diferencia la comunicación jerárquica, de la que se da en el mismo nivel del organigrama. La comunicación diagonal es la que se genera entre personas de distintos niveles y áreas.
- Formal-informal: es decir aquella que se da en los canales oficiales de la organización y aquella que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales.
- Interpersonal-intragrupal-intergrupal-institucional: siendo que la interpersonal se da entre dos o más individuos, mientras que la intragrupal entre quienes forman parte de un mismo equipo, la intergrupal entre distintos grupos de trabajo y la institucional la que se da en la organización como un todo.
- Verbal-no verbal: se puede comunicar mediante el uso del lenguaje hablado o escrito, o mediante otras categorías de éste.

Esta última distinción cobra vital importancia al pensar un plan de comunicación. En este sentido, Chiavenato (2007) plantea que la comunicación es el mecanismo mediante el cual las personas se relacionan entre sí y con su ambiente. Todo lo que la organización realiza es comunicación. Recordemos que Watzlawick (1985) definió a la comunicación como conducta y dentro de sus axiomas estableció que es imposible no comunicar, ya que no hay nada que sea contrario a la conducta. Es así que hasta el no tener un plan, ya de por sí es una política de comunicación en sí misma.

De este modo, al construir un plan de comunicación se debe atender a las pautas verbales y las no verbales. Si el fin último es la transmisión de un conocimiento a ser aprendido, el aprendizaje por medio de modelos ocupa un rol central; se debe recordar que la mayor parte de las conductas se aprenden por modelado, observado a otros (Bandura, 1977).

De ello se desprende que en todas las organizaciones existen políticas: del mismo modo en que no puede haber “no-comunicación”, dentro de las organizaciones no puede no haber políticas, ya sea que se encuentren escritas, o en los dichos y actos de sus

miembros. Lo que se debe considerar es que lo importante de las políticas son las formas en que se interpretan y para que estas sean correctas, deben ser coherentes entre sí; deben ser facilitadoras, ya que son herramientas que contribuyen al logro del objetivo organizacional, así como del colaborador (Aquino et al., 2010).

De este modo, y según Davis y Newstrom (2008):

*“La comunicación es necesaria para perpetuar la salud de la organización [...] Los administradores necesitan sostener comunicaciones sistemáticas y extensas en direcciones ascendente, descendente y lateral. [Sin embargo] la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.” (p.49)*

La importancia de la comunicación organizacional radica en que sin información no se puede actuar responsablemente (Alles, 2007). Transmitir conocimiento, siguiendo a la misma autora, colabora con el fomento de confianza, quiebra el pensamiento jerárquico, contribuye a la responsabilidad, anima a todos a comportarse como los propietarios de la empresa, entre otros. En este sentido, la comunicación se convierte en un aspecto clave para garantizar la legitimidad y vigencia de los valores organizacionales.

De este modo, previo a la realización de un plan de comunicación, se deben considerar los resultados que se buscan obtener del mismo, es decir, transmitir determinada información, determinadas pautas de comportamiento, en cuyo caso se debe tener en cuenta el acto que se da previamente a la comunicación en sí: la percepción, es decir, que las personas procesan selectivamente, recortando los mensajes (Filippi, 2003). Es así que, al establecer la comunicación organizacional se debe considerar: los receptores y su procesamiento selectivo, el objetivo de lo que se desea comunicar, así como la forma que se realizará y que no será lo mismo lo que se comunique interna que externamente.

En este sentido, se debe tener en cuenta, como establece Cuenca Cervera (2010), que existe una opinión pública interna, con una necesidad y demanda de información frente a la cual las organizaciones pueden responder de manera aleatoria o planificada. Según este autor, el objetivo de un plan de comunicación es generar información en sentido vertical (arriba-abajo), a la vez que se adquiere información en el sentido opuesto (abajo-arriba). Con ello se garantizaría que todos los colaboradores dispongan de la

información actualizada, la cual es direccionada hacia los temas de interés de la organización y permite la transmisión de valores que permitan el cambio de actitudes.

No se puede dejar de mencionar que al planificar la comunicación también debe considerarse cómo realizar la comunicación: es decir qué tipo de signos utilizar en la transmisión: palabras, imágenes, representaciones, etc. En este sentido, del Bono (2008) con su método de "Los seis sombreros para pensar" -si bien establece una metodología de reunión- se basa en los colores para facilitar la transmisión de conocimientos y su análisis, y de este modo aprovecha la cualidad de artificialidad de los símbolos.

Es importante recordar que los símbolos son un tipo de signo con una relación convencional con el objeto que representan, es decir, basada en reglas, y que una vez que se extienden entre las personas, mediante el uso en la comunicación y la experiencia, su significado crece (Pierce, 1907). Es así que, la artificialidad puede ser explotada para la generación de comunicaciones específicas dentro de una organización, ya que promueve el aprendizaje de la información que se busca transmitir, es decir, se puede relacionar un significado específico a, por ejemplo, un color, como hizo Del Bono (2008).

#### Perfiles de puesto

El modo en que se formula y transmite la estructura organizacional implica determinadas normas y procedimientos que dan lugar a los perfiles de puestos (Aquino et al., 2010). Estos son documentos que identifican, describen y definen las responsabilidades y obligaciones relativas a determinado puesto de trabajo, implica las actividades que se llevan a cabo, así como las condiciones de trabajo y requisitos específicos (Chiavenato, 2009).

Según este autor, se utilizan para establecer qué realiza el puesto, relacionado con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para su desempeño. De este modo, se debe considerar que la forma en que las personas trabajan depende de cómo se planeó, modeló y organizó su trabajo: los puestos no existen por azar, sino que responden a una búsqueda de eficiencia por parte de la organización (Chiavenato, 2009).

Generalmente en ellos se incluye el nombre del puesto, la información relativa a las principales actividades y responsabilidades; sumado al análisis de los requisitos a cumplir (Chiavenato, 2009). Según Aquino et al. (2010), los perfiles de puestos son la

descomposición de los procesos, cuya sumatoria da a lugar a la estructura organizacional. De este modo, para llevar a cabo una actividad plenamente identificada es necesario contar con los perfiles de puesto (Alles, 2007).

*“El puesto es el átomo de la estructura, una persona ocupando un puesto es el átomo del desempeño [...] Un puesto es la instancia estructural en la que se integra un conjunto de tareas y/o responsabilidades a ser desempeñadas por una persona.”* (Aquino et al, 2010, p.40),

La importancia de la definición de los perfiles radica en que colaboran en el establecimiento de las responsabilidades y autoridades de las relaciones de trabajo; lo cual disminuye la fuente de tensiones interpersonales dentro de una organización (Jaques, 2014). Esto en tanto que los perfiles forman parte de los factores no psicológicos pertinentes al contexto laboral que regulan el comportamiento de las personas (Rodríguez y Díaz Gonzáles, 2000).

Es importante recordar, como postula Richino (2000), que, si bien se pueden establecer puestos típicos, los perfiles de puesto varían de una empresa a la otra; de ahí la importancia de poder pensarlos en función de las características de la cultura organizacional y de las condiciones del contexto y del mercado laboral. En este sentido, Weigle (1996) postula que el diseño del perfil implica determinar los aspectos psicológicos del mismo, los cuales difieren entre sí: no se puede establecer un perfil genérico, ya que en la práctica cada uno es único y relativo a las particularidades del puesto en esa organización.

Adicionalmente, se suele incluir en los perfiles las competencias requeridas para poder ocupar dicho rol. Estas, según Alles (2007), se comprenden como los comportamientos que pueden potenciar, o no, las capacidades de las personas. Se refieren siempre al comportamiento en situación de trabajo. Las competencias, entonces siempre surgen de la organización, es ésta quien debe definir cuáles son sus factores claves de éxito. (Alles, 2007).

La elaboración de un perfil de puesto implica la determinación de cuál es la información relevante para la inclusión en el mismo, cuáles son las características de la tarea a realizar y cómo se ubica en el contexto organizacional; así como qué características personales serán requeridas para ello (Richino, 2000). Para su confección



será necesario, así, incluir la descripción de las tareas, las características del perfil y los rasgos de personalidad requeridos (Weigle, 1996).

Alles (2007) propone que para la realización de los perfiles de puesto es necesario comenzar por el relevamiento de la información mediante entrevistas estructuradas, la confirmación de dicha información y, finalmente, la confección del perfil en sí. Los datos a relevar deberán considerar las tareas a realizar, el contexto en el cual se llevan a cabo, los requerimientos específicos y el tipo de persona.

De este modo, el análisis de los puestos implica la identificación de las competencias, las aptitudes, rasgos y comportamientos requeridos por la organización; motivo por el cual es la condición previa a cualquier tipo de evaluación (Haddad, 2007).

#### Evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño contemplan distintos tipos de métodos que apuntan a la información de monitoreo y seguimiento, a evaluaciones de programas y proyectos, a auditorías de desempeño, o mismo a auditorías financieras (ILPES, 2003). Sin embargo, se puede establecer, de manera general, que son instrumentos que se aplican sistemáticamente, con regularidad, registro, y que presentan criterios comunes de evaluación (ILPES, 2003).

Dentro del área de recursos humanos, las evaluaciones de desempeño se utilizan como herramientas para relevar información sobre la labor individual, con el fin de poder tomar acciones de mejora sobre el trabajador (Parkinson, 2003). Sin embargo, siguiendo a Aquino et al (2010), es mejor conceptualizar este hito organizacional como un análisis de desempeño más que como una evaluación. Esto es en tanto que este último concepto implica una calificación que se obtiene ante determinado desempeño laboral; mientras que pensar en términos de análisis permite profundizar la comparación de cada factor exigido con lo que se ve en cada colaborador, permitiendo generar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) del desempeño laboral. A su vez, según Davis y Newstrom (2008), la evaluación debe destacar el desempeño presente y las metas futuras.

El proceso de evaluación de desempeño, entendido, de aquí en adelante, en términos de análisis de desempeño, tiene como propósito servir de mecanismo de control para los empleadores al proveer retroalimentación respecto al proceso de selección de personal, así como información sobre las áreas de mejora y mecanismos de motivación y retención del personal (Clausen, Jones y Rich, 2016).

No obstante a lo recién expuesto, Sánchez y Bustamante (2008) señalan que las evaluaciones de desempeño se llevan adelante para que, mediante la asignación de calificaciones a sus empleados, las organizaciones puedan determinar quiénes son los que agregan valor.

Adicionalmente, se debe considerar que llevar adelante un proceso de evaluación de desempeño debe, mediante un enfoque estandarizado, buscar una mejora en la comunicación entre el superior y el trabajador, así como establecer una asociación entre la paga y el resultado del desempeño laboral; ayudando, en definitiva, a los trabajadores a mejorar el desempeño y comprender sus responsabilidades y las expectativas que la organización posee respecto a su trabajo. (Farmer, 2004)

Sin embargo, se debe tener en cuenta que estos análisis se dan contextualizados: el desempeño depende de distintas contingencias, varía interpersonal y situacionalmente, porque implica diferentes variables que lo influyen (Chiavenato, 2009). El desempeño, además, refleja los cambios que se dan en las organizaciones, tanto internamente en lo que respecta, entre otros, a su estructura de poder y objetivos; así como en cuanto al entorno en la cual se encuentran inmersas (Hernández, 2002).

Sánchez y Calderón (2010) determinaron 32 grandes cambios que afectan a la administración y la dirección de recursos humanos dentro de los cuales identificaron las tendencias en evaluación del desempeño, a continuación, se mencionan las más significativas:

- Cambio en el objetivo, ya no se busca sólo detectar a los trabajadores ineficientes.
- Proceso de evaluación, se reconoce que se trata de un proceso sistémico y permanente, por lo que aumentó la inversión en éste.
- Aumento de las fuentes de información involucradas.
- Mayores herramientas de evaluación.
- Capacitación a los involucrados
- Rol activo del evaluado.
- Retroalimentación al empleado, que contiene, inclusive, acuerdos y compromisos entre las partes.
- Menores variables de evaluación.

En este sentido, según Clausen et al. (2016), algunas organizaciones admiten que su sistema de evaluación de desempeño no siempre cumple su propósito, motivo por el cual muchas grandes organizaciones han dejado de realizar la evaluación anual de

desempeño. Por ejemplo, empresas como Accenture y Adobe están abandonando ese modelo en favor de reuniones semanales de seguimiento (Ojala, 2016). Sin embargo, Farmer (2004) recuerda que la implementación de las evaluaciones de desempeño no debe reemplazar la comunicación continua entre el trabajador y su superior; revisando, de este modo, constantemente el desempeño. Es así que, si se detectan logros o fallas deben ser comunicados al momento en que ocurren (Blanchard y Johnson, 2001).

Parte del problema de las evaluaciones radica en que a las personas no les gusta ser evaluadas; pero también en la subjetividad que se pone de manifiesto al completar los formularios por parte de quienes evalúan (Clausen et al., 2016). Adicionalmente, el contenido de dichas evaluaciones como se estableció anteriormente, debe ser evaluado.

De este modo, se debe considerar que uno de los motivos por los cuales pueden no cumplir su objetivo es que, si la evaluación del desempeño es vista meramente como una técnica, no pasará de ser una instancia más dentro de los productos que se aplican a la administración de empresas; para que sean exitosas deben considerarse como un componente de la capacidad de gobierno de la organización (Caiden y Caiden, 2001). En este sentido, al poner en marcha el proceso, es importante que los evaluados participen en el establecimiento de las metas (Davis y Newstrom, 2008).

Para que las evaluaciones del desempeño sean una herramienta de gestión útil no se debe perder de vista que su implementación no brinda sólo información sobre los empleados, sino que también sobre la organización en sí (Henao, 2004). En este sentido, al momento de diseñarse las evaluaciones se debería considerar que lo que se busca es poder responder cómo se están realizando las cosas, de este modo, la evaluación debería ser considerada como una investigación, de carácter exploratorio, llevada a intervalos periódicos, respecto lo que hace la organización, cómo se desempeña y cuáles son los efectos de las tareas que lleva adelante (Caiden y Caiden, 2001).

Para ello es de vital importancia cómo se diseñan y construyen las evaluaciones de desempeño. En este sentido, siguiendo la propuesta de Cervera (2010), se debe utilizar como guía el propósito de la evaluación, estipulando el enfoque mediante el cual se establecerán los criterios de medición. Luego de haber establecido las variables a considerar, se deben establecer los parámetros de clasificación de ellas; para finalmente, generar el procedimiento que permita gestionar la información resultante.

Siguiendo esta línea, Sánchez y Bustamante (2008) definen que el proceso de evaluación debe comenzar con la planificación del mismo; es decir con la decisión de la

población a evaluar, quiénes serán los evaluadores, el criterio que se utilizará de medición y la metodología a utilizarse (Sastre y Aguilar, 2003). En lo que respecta este último aspecto, la organización debe establecer el criterio a implementar, si será en base a los resultados, las competencias, las características, etc. (Sánchez y Calderón, 2012).

Aquí vale la pena aclarar que, de tratarse de una evaluación por competencias, estas, a su vez pueden seguir distintos modelos. De este modo, pueden entenderse como un conjunto de características que le permite a las personas desarrollarse en determinada organización, desde el modelo de competencias distintivas; como conductas típicas que permiten el desempeño correcto en determinado puesto, desde el modelo de las competencias genéricas; y, finalmente, como competencias funcionales, relacionadas con los resultados mínimos de productividad a obtener. (Saracho, 2005). De la misma forma, se pueden considerar las competencias individuales, es decir por perfil de puesto, o aquellas comunes a toda la organización (Alles, 2005)

En base a la planificación realizada, se debe avanzar a la etapa de diseño, la cual tiene como objetivo construir el sistema que se implementará (Sánchez y Bustamante, 2008). Aquí se deben definir las dimensiones a ser evaluadas, para lo cual se utilizan los perfiles de puestos y las características de la organización en sí, con el fin de elaborar la escala que generará los resultados del desempeño (Sánchez y Calderón, 2012).

La implementación de la evaluación de desempeño implica poner en práctica el sistema diseñado, para lo cual es requisito previo informar a los trabajadores sobre dicho sistema y sobre qué se evaluará. El último paso de la evaluación es la etapa de retroalimentación al empleado (Sánchez y Calderón, 2012).

Según Farmer (2004), además de tener que realizarse un seguimiento del desempeño constante, con retroalimentaciones diarias a los trabajadores, inclusive por parte de sus compañeros, clientes y subordinados, al momento de generar las evaluaciones se deben considerar las responsabilidades de las posiciones a ser evaluadas, y el nivel de importancia de cada una, así como los objetivos individuales, en términos medibles. Esta misma autora plantea la importancia de incluir un plan de mejora y desarrollo para el trabajador; con objetivos de desempeño futuro.

Una vez llevada adelante la evaluación de desempeño, según Sánchez y Calderón (2012), la organización debe analizar si el proceso cumplió los objetivos para los cuales fue planificado, diseñado e implementado.

De este modo, el objetivo de las evaluaciones de desempeño, es que cada miembro de la organización responda de la mejor manera posible a los requerimientos de sus puestos, lo que implica un involucramiento de cada colaborador y un acuerdo en el diagnóstico al cual se arribó (Aquino, 2010).

#### Integración de conceptos

Los valores organizacionales se derivan de los supuestos básicos que son el núcleo de la cultura organizacional (Chiavenato, 2009); es decir que son cualidades estructurales dentro de las organizaciones, los cuales se reflejan luego en las conductas esperadas por sus miembros (Aquino et al., 2010). Estos pueden variar a lo largo de la historia: se encuentran en continuo movimiento y esto se refleja en los comportamientos y actitudes de cada colaborador. Dentro de las circunstancias donde se expresan dichos valores se encuentran la cultura organizacional, las normas que fijan pautas de conducta y las metodologías de evaluación de desempeño, entre otros (Aquino et al., 2010).

Los valores, según Chiavenato (2009), funcionan como principios que direccionan y que autodisciplinan a las personas. Sin embargo, y como se estableció anteriormente, ya que los valores son móviles, es importante analizar en profundidad cuáles son los reales valores organizacionales, dado que esto permite conocerlos y modificar aquellos que se desee por aspectos estratégicos (Aquino et al, 2010), planeando, de este modo nuevas formas de dirigir a la organización.

Es importante comunicar los valores dentro de la organización ya que cuando las personas toman los valores y la cultura de la organización, comprometen su energía en hacerla exitosa, adicionalmente, cuando hay una declaración estratégica de valor coherente, saben cómo materializarla, pueden sobrepasar cualquier concepto de desempeño y compromiso que sus líderes crean posible (Albrecht, 2003). Por ello, las organizaciones deben comunicar, además de la misión y visión, su sistema de valores en todos los niveles de la organización (Rajput y Kochhar, 2015).

Sin embargo, no alcanza sólo con comunicarlos, es de vital importancia implementar los valores organizacionales, dado que sólo definir una serie de sentencias, sin practicarlas es contraproducente para la organización. Para que los valores se legitimen dentro de ella deben ser llevados a la práctica, aplicados en el día a día de la organización (López, 2001). En este sentido, la comunicación se convierte en un aspecto clave para garantizar la legitimidad y vigencia de los valores organizacionales.

A su vez, la eficiencia organizacional depende de la determinación y comunicación de las responsabilidades de cada miembro por parte de cada superior, de esta tarea depende la alineación del trabajo con los objetivos, los valores, la cultura y la estrategia (Aquino et al, 2010). Los requerimientos de los puestos sirven, además, para evaluar la práctica y el trabajo del colaborador, es decir contrastar el perfil de puesto que ocupa frente a su desempeño. De ese modo las evaluaciones de desempeño implican el análisis de una persona en relación a su puesto, no en el vacío: es una medición relativa a algo (Aquino et al, 2010).

De este modo, las personas (al igual que la organización) demuestran sus valores en las distintas actitudes que toman. Si se consideran, como sugieren Aquino et al, 2010), los valores dentro de los programas de desarrollo, de las capacitaciones, y, podemos agregar, las evaluaciones de desempeño, incluyendo metas operativas actitudinales que transmitan la cultura organizacional, se podrán generar modificaciones en la misma en pos de la visión y la estrategia organizacional.

## Metodología

El presente trabajo se llevó adelante siguiendo la metodología de análisis de caso único, a partir de la cual se operacionalizó un plan de trabajo, y se analizaron los resultados.

### Participantes

La muestra considerada está compuesta por 19 colaboradores de APERTURE, los cuales participaron voluntariamente y fueron seleccionados azarosamente. Para ello se solicitó la nómina de los colaboradores (compuesta por 58) y se fueron marcando, aleatoriamente, dos o tres por puesto para entrevistar; en el caso de roles ocupados por una única persona, se entrevistó a esta. Si la persona seleccionada no se encontraba disponible se volvía a elegir al azar a una persona que ocupase dicho puesto. De este modo, se buscó entrevistar a distintos miembros que ocupasen el mismo perfil.

La muestra se compuso, así, por 14 hombres y 5 mujeres, la proporción de género refleja la proporción encontrada en la organización, la cual es mayoritariamente de hombres. El promedio de edad es de 31 años, siendo los puestos de operarios los más jóvenes. La zona de residencia de las personas entrevistadas es, en su mayoría, en la Provincia de Buenos Aires, en los alrededores de la organización, siendo los únicos que viven en Capital Federal algunos de los puestos de mandos medios.

### Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la consecución de los objetivos fueron los siguientes:

1. Entrevista. Se realizaron entrevistas semiestructuradas individuales de relevamiento, para lo cual se utilizó como guía el "Cuestionario para la descripción y el análisis del puesto" propuesto por Chiavenato (2009) (Anexo 1) y la "Descripción del puesto" de Alles (2007) (Anexo 2).

Del mismo modo se realizaron entrevistas de profundidad con el fin de aclarar aspectos específicos en detalle.

2. Grupos focales. Se llevaron a cabo a modo de entrevistas grupales no estructuradas (libres), con el fin de revisar la información relevada, e ir comunicando los avances del proyecto. El número de los integrantes de dichos grupos no superó las 4 personas.

3. Cuestionario VAL (Castro Solano, 2005). Este instrumento, de 30 reactivos, evalúa los valores humanos en contextos determinados, en base a la taxonomía de 10 valores universales de Schwartz (1992) con un formato de respuesta de tipo Likert de 5

opciones (de Nunca, 1, a Siempre, 5). Su tiempo de implementación se estima en los 15 minutos, aproximadamente (Anexo 3).

### Procedimiento

El trabajo consistió en la revisión y definición de los valores organizacionales en los distintos niveles de la empresa, sumado a su posterior comunicación e incorporación de ellos a las evaluaciones de desempeño. Para esto se organizó el trabajo siguiendo las fases propuestas en el modelo de dirección por valores (Blanchard y O'Connor, 1997), y utilizando como marco teórico la teoría de valores propuesta por Schwartz (1994).

El trabajo realizado se llevó a cabo durante 12 meses. Con fines explicativos se presenta el procedimiento de trabajo dividido en cuatro fases consecutivas, si bien las mismas se sobrepusieron en distintos momentos del proyecto, como se puede observar en la tabla 2.

| FASE   | MES |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Aclaración de valores   | X   | X |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2. Perfiles de puesto  |     |   | X | X | X |   |   |   |   |    |    |    |
| 3. Comunicación y medición de efectividad de las comunicaciones  |     |   | X | X | X | X | X | X | X | X  | X  | X  |
| 4. Diseño y validación de instrumento de evaluación de desempeño |     |   | X | X | X | X | X |   |   |    |    |    |

Tabla2. Fases del proyecto

## 1. Aclaración de valores

En un primer momento se trabajó, en la fase de aclarar, revisando los valores organizacionales, previamente definidos. Para ello se realizaron dos actividades centrales, por un lado, se utilizó el inventario “Cuestionario Val” (Castro Solano, 2005) para poder evaluar los valores de cada colaborador, y luego poder trazarlos hacia los 5 valores organizacionales definidos en las palabras propias de la organización, los cuales serían incluidos en la evaluación de desempeño.

El cuestionario fue administrado separando en dos grupos al personal, en dos momentos distintos, con el fin de no paralizar la operatoria de la organización, al retirar a todos los colaboradores juntos, y con para evitar realizarlo fuera del horario laboral. Al momento de la administración se realizó una breve introducción recordando el trabajo que estaba realizando la organización respecto a los valores, y la importancia de la participación de todos los miembros de la organización. Posteriormente, fueron explicadas las instrucciones y se solicitó a los participantes que lo completaran. Los



cuestionarios, una vez finalizados, fueron retirados y resguardados por la consultora. Se obtuvo un total de 38 cuestionarios completos.

Por el otro lado se trabajó sobre las definiciones de valores ya consensuadas por la dirección al momento de inicio del proyecto, con el fin de clarificar los mismos. Para ello se realizó un grupo focal, con los directivos y los mandos medios, el cual se llevó adelante en dos encuentros, de aproximadamente dos horas cada uno, con el fin de llegar al acuerdo del significado de los valores propuestos.

Una vez realizadas estas dos actividades: administración de Cuestionario VAL y clarificación de valores, se llevó adelante una tercera actividad orientada a trazar los valores organizacionales con los tipos motivacionales definidos por Schwartz (1994). Para ello se utilizó el análisis de valores para los tipos motivacionales (Schwartz, 1994), donde se presenta los valores típicamente incluidos dentro de cada tipo motivacional. De este modo, tras realizar un análisis teórico de los valores definidos por la organización, mediante grupos focales, se logró establecer a qué valor (o combinación de ellos) de aquellos se refería, y, consecuentemente al tipo motivacional en el cual se encontraba.

La medición de los valores presentes en la organización se realizó con el fin de obtener un primer relevamiento de la priorización de los valores personales entre los miembros de APERTURE. Esto ya que hasta el momento la empresa no tenía definidos y comunicados sus valores, ni hablaba en términos de ellos en su gestión organizacional y del capital humano en específico. Del mismo modo, esta primera evaluación permitiría generar, luego, un plan de trabajo sobre aquellos que fuesen necesario (realizar mayor foco al momento de las comunicaciones).

## **2. Perfiles de puesto**

Si bien la organización contaba con perfiles de puesto, los mismos no existían para todos los roles de la organización ni contemplaban aspectos más allá de las tareas genéricas a realizar, las cuales habían variado con el tiempo. Por este motivo se llevaron adelante entrevistas semiestructuradas, en las cuales se indagó respecto a las tareas y competencias requeridas para los distintos puestos, con el fin de poder elaborar los perfiles.

Esto, en tanto que la evaluación de desempeño a diseñar no debería limitarse a los valores organizacionales sino que también sería una evaluación técnica y de

competencias, es decir global, con el fin de cumplimentar con los requisitos de la organización, en función de su alineación con el estándar ISO 9001.

Para el relevamiento y definición de las competencias se utilizó el modelo propuesto por Alles (2007), con sus definiciones, las cuales fueron adaptadas a la organización mediante entrevistas en profundidad con los miembros y grupos focales de trabajo con los mandos medios. De este modo se establecieron las competencias requeridas para cada puesto, junto con sus definiciones y descriptores comportamentales; sin abrirlas en grados.

Tras las entrevistas individuales, se llevaron adelante entrevistas de verificación y de validación de los datos obtenidos con el fin de formalizarlos en los perfiles de puesto correspondientes.

Las entrevistas de relevamiento tenían una duración aproximada de 40 minutos mientras que las de verificación, de 2 horas (grupales con los mandos medios) y las de validación 1 hora (con los directores). En total se realizaron 19 entrevistas de relevamiento según el siguiente esquema:

- Supervisor general Sr. (puesto ocupado por una única persona)
- Supervisor general (puesto ocupado por una única persona)
- Supervisor administrativo (puesto ocupado por una única persona)
- Jefe de producción y Encargado de compras (puestos ocupado por la misma persona)
- Encargado de taller (puesto ocupado por una única persona)
- Encargada de maestranza (puesto ocupado por una única persona)
- Administrativa de recursos humanos (puesto ocupado por una única persona)
- Dos Administrativas (puesto ocupado 6 personas)
- Tres Maquinistas (puesto ocupado 10 personas)
- Tres Peones (puesto ocupado 20 personas)
- Un Maestranza (puesto ocupado 5 personas)
- Tres Supervisores (puesto ocupado por 8 personas)

### **3. Comunicación organizacional**

La comunicación tuvo dos ejes centrales: los valores organizacionales en un primer momento, y, posteriormente, los perfiles de puesto y las evaluaciones de desempeño. Para su desarrollo se establecieron los ejes temáticos a ser comunicados y se adaptó la

metodología de del Bono (2008), utilizando la artificialidad de los colores para la transmisión del conocimiento, asignándole un color a cada valor.

El método propuesto por este autor se basa en el pensamiento paralelo y en la utilización de símbolos para la comunicación y el análisis de las temáticas. Se determinan las distintas direcciones del pensamiento, identificándolas con seis sombreros imaginarios de seis colores distintos: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul, los cuales simbolizan formas de comportamiento, y se trata de analizar los temas o problemáticas una a una, en función de cada una de ellas (del Bono, 2008).

Según del Bono (2008), el color de cada sombrero se relaciona con su función ya que referirse a las funciones en términos del color permite que el proceso sea más neutral, no se personalice, ni se oriente hacia las discusiones, ya que se artificializa el punto de vista. Es así, que el autor propone colores como símbolos para cada tipo de punto de vista que propone.

Esta metodología puede ser emulada al establecer un plan de comunicación con el fin de asociar, artificialmente, determinado valor, en este caso, con un color para facilitar su transmisión y neutralizar el proceso; mediante el establecimiento de un lenguaje de símbolos común en la organización. De este modo, se busca despersonalizar la comunicación, al hacer referencia a los valores en, por ejemplo, el análisis de los incidentes, de modo tal que se analice qué valor ha sido afectado y no la conducta aislada de la persona involucrada. A su vez, se facilita la comunicación de los mismos mediante la artificialización de estos, pudiendo realizar cartelería asociada a los colores designados, la cual se logrará asociar de modo más automático el valor al cual se está haciendo referencia.

Así, en el presente caso, se trabajó con la asociación arbitraria de un color a cada valor, para construir un código común en torno a los valores dentro de la organización y permitiendo, al momento de realizar análisis o comunicaciones "ponerse el sombrero" del valor, con el fin de poder tratar objetivamente las distintas situaciones desde cada uno de dichos valores. Es decir, se tomó la despersonalización, mediante la simbolización, propuesta de Del Bono (2008), para la comunicación y análisis de los valores. La primera acción realizada fue la generación de la cartelería y una comunicación de lo que se realizará a toda la organización.

Si bien los valores fueron establecidos desde la dirección, se co-construyeron sus definiciones y descriptores, con ejemplos propios de la organización, mediante los

grupos focales, luego se estableció un plan de comunicación sobre ellos, y posteriormente sobre los perfiles de puesto y la metodología de evaluación de desempeño.

Para ello se designaron, a nivel de los mandos medios, referentes de cada valor, que fueron los encargados de presentarlos a los supervisores, para que luego estos los transmitan a los peones y maquinistas. Un mes posterior a cada capacitación se llevó a cabo una actividad grupal de “medición de efectividad” de la comunicación, con el fin de validar si los conceptos fueron correctamente transmitidos y comprendidos por los distintos miembros. Dicha actividad consistió en dos ejercicios grupales, el primero de definición de valores y el segundo de análisis de situaciones organizacionales, desde la perspectiva de cada uno de los valores organizacionales.

Del mismo modo, en tanto que el conocimiento debe ser creado por todos los participantes (Gore, 2013), se buscó involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación de los valores mediante la inclusión de los mismos en las actividades de análisis ya existentes en la organización.

Se llevaron a cabo las capacitaciones iniciales en las reuniones de supervisores, con el fin de que sean lo menos disruptivas posibles con el ritmo de trabajo de la organización. La metodología fue realizar la comunicación de dos valores por reunión y en la siguiente, obtener retroalimentación de la reunión anterior previa a pasar a la del día. Luego, cada supervisor transmitiría a su equipo, con el apoyo de la administrativa de RRHH. Se planificaron las capacitaciones cuando no hay operaciones con los clientes.

Adicionalmente, se trabajó con la comunicación y capacitación de los perfiles y de la nueva evaluación de desempeño, una vez que dicho instrumento fue elaborado y validado.

#### **4. Diseño y validación de instrumento de evaluación de desempeño**

Finalmente, se diseñó a partir de los resultados obtenidos la evaluación de desempeño, con su metodología de implementación, con el fin de evaluar el alineamiento de las prácticas diarias con los valores. Para ello se tuvieron en cuenta los valores, con sus descriptores, así como las competencias y los conocimientos requeridos definidos según cada perfil de puesto.

De este modo, utilizando la definición de la organización se realizó una deconstrucción con miembros de la misma, con el fin de poder establecer comportamientos conductuales visibles que se contemplarían como elementos propios de la evaluación de desempeño. Se buscó, así, emular las distintas evaluaciones informales de valores existentes, tomando aspectos propios de APERTURE y su contexto al momento de evaluar los ítems.

En esta etapa última se utilizaron los resultados de las distintas estrategias previas que contemplaron, entre otros, los grupos focales y las entrevistas de profundidad con el fin de obtener las dimensiones y aspectos que generarían el instrumento final. Los datos obtenidos se ordenaron sistemáticamente construyendo una matriz para los valores y otra para las competencias. Los conocimientos fueron trasladados tal como fueron descritos en los perfiles de puestos.

De este modo, la construcción de la evaluación de desempeño constó de las siguientes acciones:

- Revisión de instrumento existente, determinación de sus debilidades y fortalezas.
- Grupos focales con la muestra tomada de los distintos puestos, así como con los mandos medios.
- Entrevistas semiestructuradas y en profundidad.
- Construcción de matrices de contenidos y validación de los mismos dentro de la organización.
- Comparativa con perfiles de puestos.
- Listado preliminar de dominios e ítems de cada uno.
- Construcción del instrumento.

La evaluación de desempeño generada posteriormente fue sometida a la evaluación de los mandos medios de la organización, así como de la administrativa de recursos humanos, previo a la validación final de la dirección.

## Resultados

### Valores

En la fase de aclaración se trabajó en la clarificación y comprensión de los valores por parte de la dirección y de los mandos medios; para ello, mediante diversas reuniones y grupos focales, se buscó poder definir los valores de APERTURE, ya establecidos por la dirección. De este modo, se pretendió cumplir el objetivo de revisión de los valores organizacionales, cuyos resultados son presentados a continuación, con sus respectivas definiciones:

- Búsqueda de bienestar: Búsqueda de ambiente de trabajo confortable y comunicación sincera, respetuosa y productiva.
- Conducta y ética: Basar la organización en compromisos y vínculos honestos.
- Flexibilidad y apertura a los cambios: Los cambios son normales, entendiéndolos como una actitud activa y clave para el éxito.
- Creatividad: Nuevas ideas para tareas más eficientes, generando soluciones para nuevos desafíos.
- Sentido de pertenencia: Sentir propios los objetivos, intereses y valores de APERTURE.

Para realizar la revisión de los valores y lograr establecer dichos significados, se siguió la metodología propuesta por Blanchard y O'Connor (1997). Es así que se trabajó mediante grupos donde los participantes definieron, primero individualmente lo que comprendían por cada valor, luego en grupos, con el fin de llegar a un significado único por parte de todos los participantes.

En una segunda instancia, se trazaron estos valores a los tipos motivacionales propuestos por Schwartz, para lo cual se utilizó el análisis realizado por el autor (1994), de donde se extrae la Ilustración 3, la cual fue modificada, para marcar los valores organizacionales.

Esta actividad se realizó mediante el análisis del significado de los valores, por medio de grupos focales. Si bien se lograron establecer las relaciones entre los valores propuestos por la organización y los mencionados por Schwartz (1994), se priorizó el uso de las palabras elegidas por APERTURE para nombrar y definir los valores. En la Tabla 3 se puede ver la comparación entre los significados de los valores de APERTURE y los tipos motivacionales en los cuales fueron encuadrados.

| VALOR APERTURE   | TIPO MOTIVACIONAL (SCHWARTZ, 1994)   |
|--|--|
| <b>Búsqueda de bienestar: Búsqueda de ambiente de trabajo confortable y comunicación sincera, respetuosa y productiva.</b>           | <b>Benevolencia:</b> Preservación y mejora del bienestar de las personas con quienes se está en frecuente contacto.                  |
| <b>Conducta y ética: Basar la organización en compromisos y vínculos honestos.</b>   | <b>Benevolencia:</b> Preservación y mejora del bienestar de las personas con quienes se está en frecuente contacto.                  |
| <b>Flexibilidad y apertura a los cambios: Los cambios son normales, entendiéndolo como una actitud activa y clave para el éxito.</b> | <b>Universalismo:</b> Comprensión, apreciación, tolerancia y protección hacia el bienestar de todas las personas y de la naturaleza. |
| <b>Creatividad: Nuevas ideas para tareas más eficientes generando soluciones para nuevos desafíos.</b>                               | <b>Autodeterminación/ autodirección:</b> Pensamiento y accionar independiente, eligiendo, creando y explorando                       |
| <b>Sentido de pertenencia: Sentir propios los objetivos, intereses y valores de APERTURE.</b>  | <b>Seguridad:</b> Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.                                  |

Tabla3. Relación entre valores APERTURE y los Tipos Motivacionales

Los valores “Creatividad” y “Sentido de pertenencia” se encuentran con esos mismos nombres (ver Ilustración 3) dentro de la teoría de los Tipos Motivacionales, (“*Creativity*” y “*Sense of belonging*”), en el tipo motivacional: Autodeterminación/ Autodirección y Seguridad, los cuales se encuentran en metas globales opuestas: apertura al cambio y conservación.

En lo que respecta a los otros valores, si bien no se encuentran con el mismo nombre, “Flexibilidad y apertura a los cambios” es comprendido como “*Broad minded*”, dentro del tipo motivacional Universalismo, ubicado en la meta global Trascendencia. En la misma dimensión se encuentra el tipo motivacional Benevolencia, dentro del cual se encuentran los valores “*Responsible*” y “*Helpful*” los cuales implicarían “Búsqueda de bienestar”, y “*Honest*”, el cual sería “Conducta y ética”.

Tanto “Búsqueda de bienestar” como “Conducta y ética” fueron los únicos valores que no se encontraban nombrados como tales en el análisis realizado por Schwartz (1992); y a los cuales se los trazó, a partir del trabajo realizado en los *focus group*, y basándose en el trabajo del autor al tipo motivacional correspondiente, al enlazarlos con otros valores nombrados en dicho trabajo.

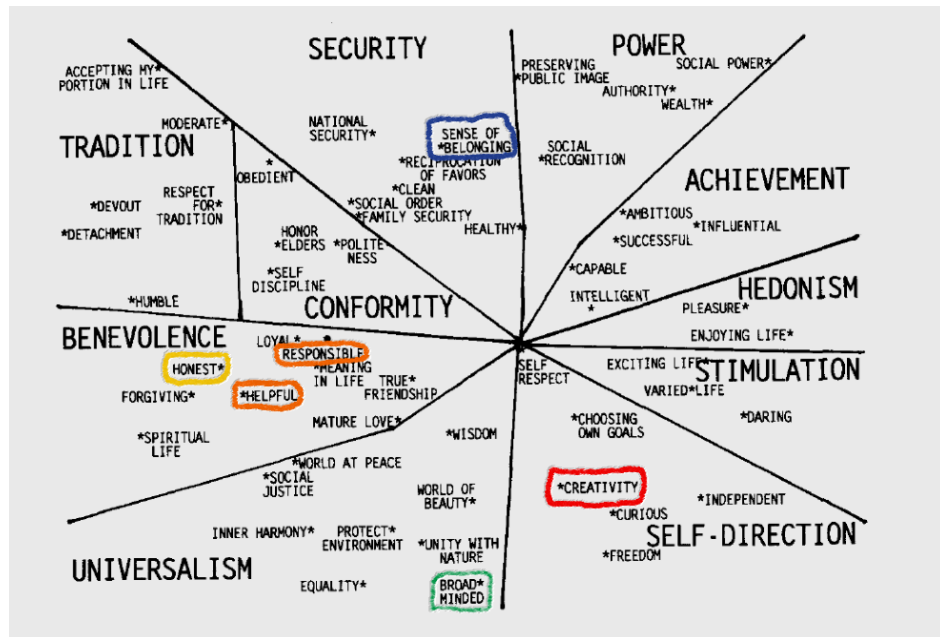


Ilustración 3. Prototipo de estructura de valores modificado, tomado de: Schwartz, 1994.

En conclusión, en lo que respecta a las metas globales mediante las cuales la organización se define, se encuentra que serían: "Apertura al cambio", "Conservación" y "Trascendencia". Se puede ver, de este modo, presente en la organización una oposición de metas globales que se alinea con la dimensión de oposición planteada por Schwartz (1994) entre los valores del tipo "Apertura al cambio" y "Conservación" ("Creatividad" y "Sentido de pertenencia"). Es decir, que se encuentra en APERTURE una dicotomía por la cual se priorizan tanto la independencia de pensamiento, por un lado; como el orden y preservación por el otro.

En lo que respecta a la segunda dimensión de oposición planteada por el autor, ésta no se encuentra presente en la organización, sino que, al contrario, se refuerza el continuo circular por la cercanía entre "Apertura al cambio" y "Trascendencia".

En este sentido, vale la pena recordar que entre "Autodeterminación/Autodirección" ("Creatividad") y "Universalismo" ("Apertura al cambio") existe un énfasis motivacional compartido: la confianza en el propio juicio y comodidad con la diversidad. Así mismo, "Universalismo" y "Benevolencia" comparten el énfasis motivacional de mejora de otros y la trascendencia de intereses altruistas.

De este modo, se puede ver en los valores de APERTURE un continuo entre 3 de los tipos motivacionales y, en oposición, como el valor que se muestra más distante, "Seguridad" ("Sentido de pertenencia").



Todo lo expuesto hasta el momento refleja el perfil de valores organizacionales deseado por la organización, con la contradicción inherente, pero comprensible entre conservación y las otras dos metas generales de valores. De este modo, los tipos motivacionales de APERTURE se traducen en lo expuesto en la Tabla 4.

| VALOR NOMBRADO POR APERTURE                  | TIPO MOTIVACIONAL | DIMENSIÓN          |
|--|-------------------|--------------------|
| <b>Búsqueda de bienestar</b>                 | Benevolencia      | Trascendencia      |
| <b>Conducta y ética</b>                      | Benevolencia      | Trascendencia      |
| <b>Flexibilidad y apertura a los cambios</b> | Universalismo     | Trascendencia      |
| <b>Creatividad</b>                           | Autodeterminación | Apertura al cambio |
| <b>Sentido de pertenencia</b>                | Seguridad         | Conservación       |

Tabla4. Relación entre valores APERTURE, Tipo motivacional y Dimensión

Sin embargo, se debe destacar que, como ya fue mencionado, se hizo un trabajo de relevamiento para conocer el perfil de los valores presentes en los colaboradores de la organización. Esto con el fin de, por un lado, conocer la alineación actual con los valores, y, por el otro, para guiar futuras políticas y planes de acción.

La implementación del cuestionario VAL arrojó las conclusiones presentadas en la Tabla 5 en lo que respecta a los tipos motivacionales a medir. En ella se puede ver el porcentaje de colaboradores que se situaron en los distintos rangos de percentiles dentro del cuestionario: aquellos en los cuales el valor o meta no es prioritaria para el evaluado (% no prioritarios), aquellos en los cuales el valor o meta presenta una alta prioridad en su vida (% prioritarios); y en el medio aquellos valores o metas que se encuentran presentes en la persona, sin ser una prioridad, ni no serlo (% media) (Castro Solano, 2005).

| TIPO MOTIVACIONAL    | % PRIORITARIO | % MEDIA | % NO PRIORITARIOS |
|----------------------|---------------|---------|-------------------|
| <i>Autodirección</i> | 21            | 58      | 21                |
| <i>Universalismo</i> | 32            | 60      | 8                 |
| <i>Benevolencia</i>  | 21            | 61      | 18                |
| <i>Seguridad</i>     | 45            | 53      | 2                 |

Tabla5. Resultados Cuestionario VAL APERTURE

Entonces, para el 45% de la muestra organizacional resulta muy prioritario la meta motivacional de seguridad (relacionado con el valor sentido de pertenencia) en su vida,

y tan sólo para el 2% no lo es; del mismo modo para el 32% es prioritario el universalismo (flexibilidad y apertura a los cambios), con un 8% que no la prioriza. El 21% prioriza la autodirección/ autodeterminación; así como la benevolencia, con un 21% y 18% respectivamente que no lo hacen.

De este modo, se puede concluir que:

- Los valores organizacionales se encuentran presentes en la gran parte de los colaboradores (% prioritarios y % media).
- El valor más importante para los colaboradores es "Seguridad", seguido por "Universalismo".
- Existe igual cantidad de personas que priorizan la "Autodirección" a aquellas que no lo hacen.
- La "Benevolencia" está ligeramente más presente como motivador que ausente.

Es así que, los valores más importantes a trabajar dentro de la organización son "Benevolencia", donde se incluirían “Búsqueda de bienestar” y “Conducta y ética”, y "Autodirección", es decir “Creatividad”, mientras que los más priorizados son "Universalismo" (“Flexibilidad y apertura a los cambios”) y "Seguridad" (“Sentido de pertenencia”).

Como análisis adicional, se puede considerar la totalidad de los tipos motivacionales ya que el cuestionario administrado lo permite. Los resultados totales obtenidos se pueden ver en la Tabla 6, organizados por meta general.

| Autopromoción |     |     |               |     |     |              |     |     | Apertura al cambio |   |   |           |     |     |              |     |     |               |     |     |
|---------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|--------------------|---|---|-----------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|
| Autopromoción |     |     | Poder         |     |     | Logro        |     |     | Apertura al cambio |   |   | Hedonismo |     |     | Estimulación |     |     | Autodirección |     |     |
| %             | % = | % - | % +           | % = | % - | % +          | % = | % - | %                  | % | % | %         | % = | % - | % +          | % = | % - | % +           | % = | % - |
| 29            | 42  | 29  | 24            | 47  | 29  | 21           | 68  | 1   | 1                  | 5 | 2 | 1         | 61  | 29  | 34           | 50  | 16  | 21            | 58  | 21  |
| %             | %   | %   | %             | %   | %   | %            | %   | %   | %                  | % | % | %         | %   | %   | %            | %   | %   | %             | %   | %   |
| Trascendencia |     |     |               |     |     |              |     |     | Conservación       |   |   |           |     |     |              |     |     |               |     |     |
| Trascendencia |     |     | Universalismo |     |     | Benevolencia |     |     | Conservación       |   |   | Tradición |     |     | Conformidad  |     |     | Seguridad     |     |     |
| % +           | % = | % - | % +           | % = | % - | % +          | % = | % - | %                  | % | % | % +       | % = | % - | % +          | % = | % - | % +           | % = | % - |
| 26            | 63  | 11  | 32            | 61  | 8   | 21           | 61  | 18  | 3                  | 5 | 1 | 16        | 55  | 29  | 39           | 45  | 16  | 45            | 53  | 2   |
| %             | %   | %   | %             | %   | %   | %            | %   | %   | %                  | % | % | %         | %   | %   | %            | %   | %   | %             | %   | %   |

Tabla 6. Resultados Cuestionario VAL APERTURE Total

En orden de importancia, la cantidad de colaboradores que priorizan el tipo motivacional, en porcentajes, es el siguiente:

- Seguridad (45%)
- Conformidad (39%)
- Estimulación (34%)
- Universalismo (32%)
- Poder (24%)
- Benevolencia (21%), Autodirección/ autodeterminación (21%), Logro (21%)
- Tradición (16%)
- Hedonismo (11%)

Mientras que, en términos de las metas generales, el orden de priorización de los miembros de la organización es el siguiente:

- Conservación (37%)
- Autopromoción (29%)
- Trascendencia (26%)
- Apertura al cambio (18%)

En orden de importancia, la cantidad de colaboradores que no priorizan el tipo motivacional, en porcentajes, es el siguiente:

- Tradición (29%), Hedonismo (29%), Poder (29%)
- Autodirección (21%)
- Benevolencia (18%)
- Estimulación (16%)
- Conformidad (16%)
- Logro (11%)
- Universalismo (8%)
- Seguridad (2%)

En términos de metas generales, el orden sería:

- Apertura al cambio (29%), Autopromoción (29%)
- Conservación (13%)
- Trascendencia (11%)

De este modo, se puede concluir que el tipo motivacional seguridad es el más prioritario en promedio dentro de los colaboradores de la organización; siendo, a su vez uno de los seleccionados por la organización y, del mismo modo, el seleccionado como menos prioritario por la menor cantidad de colaboradores, por lo cual habría un elevado grado de alineación. Esto no se repite con los otros valores.

### Comunicación organizacional

La construcción del plan de comunicación estuvo orientada, como ya fue explicado, en función de dos ejes temáticos: por un lado, a los valores en sí mismos, y, por el otro, los perfiles de puesto y las evaluaciones de desempeño. De este modo, se buscó responder al objetivo de comunicar los valores, mediante la generación de una matriz de comunicación, como se explica a continuación.

Lo primero que se hizo fue asociarlos, arbitrariamente, a un color, para facilitar la simbolización, y la evocación rápida y visual de la cartelería, a lo largo del predio de la organización. Del mismo modo, a través de los grupos focales, se generaron palabras claves para facilitar la comunicación y comprensión; estas fueron incluidas dentro de la cartelería. Adicionalmente, se designaron referentes para la comunicación de los valores. El resultado de esto se puede ver en la Tabla 7

| Valor                                 | Definición   | Color    | Referente                 | Palabras Clave   |
|---------------------------------------|--|----------|---------------------------|--|
| Búsqueda de bienestar                 | Búsqueda de ambiente de trabajo confortable y comunicación sincera, respetuosa y productiva. | Naranja  | Supervisor general        | Transmisión<br>Respeto<br>Limpieza y orden<br>Comunicación   |
| Conducta y ética                      | Basar la organización en compromisos y vínculos honestos.                                    | Amarillo | Supervisor administrativo | Presentismo<br>Sinceridad<br>Compromiso<br>Procesos          |
| Flexibilidad y apertura a los cambios | Los cambios son normales, entendiéndolo como una actitud activa y clave para el éxito.       | Verde    | Supervisor general        | Adaptación<br>Colaboración<br>Necesidades organizacionales   |
| Creatividad                           | Nuevas ideas para tareas más eficientes generando soluciones para nuevos desafíos.           | Rojo     | Supervisor administrativo | Mejora continua<br>Búsqueda de alternativas<br>Participación |
| Sentido de pertenencia                | Sentir propios los objetivos, intereses y valores de APERTURE.                               | Azul     | Supervisor general SR     | Imagen<br>Cuidado<br>Objetivos<br>Equipo                     |

Tabla 7. Valores de APERTURE, colores, responsables y palabras claves

A su vez, en las Ilustraciones 4 y 5 se puede ver ejemplo de la cartelería que se colocó a lo largo de la organización.



Ilustración 4 Ejemplo de Cartelería 1



Ilustración 5 Ejemplo de Cartelería (Piso de entrada de APERTURE)

Adicionalmente se generaron actividades de comunicación en dos niveles distintos: por un lado, a los supervisores y administrativos a cargo de los mandos medios y por el otro, a los peones, maquinistas y maestranza, a cargo de los supervisores. Al finalizar estas, se realizaron acciones para la medición de efectividad de las comunicaciones efectuadas. De este modo, la comunicación al primer nivel fue llevada a cabo por los referentes de cada valor, durante un período de dos meses en las reuniones de supervisión semanales, a las cuales fueron invitados los administrativos al momento de hablar de los valores. Estas capacitaciones constaron de una exposición donde se explicaban los valores y se buscaban ejemplos conjuntos de conductas que estarían alineadas, y conductas que no; así como la entrega de material, similar a la cartelería, con las palabras claves. Luego, esta metodología fue replicada con el segundo nivel, con la salvedad de que cada supervisor debió explicar todos los valores a su grupo a cargo.

En lo que respecta a la medición de efectividad, esto se realizó en grupos de 6 o 11 colaboradores, en función de la necesidad operativa de la organización en los cuales se realizaban dos ejercicios. El primero de ellos constaba en asignarle un color a cada persona o grupo de dos o de tres, y que cada uno determine el valor que le corresponde según el color, para luego definirlo y estipular qué palabras no corresponden a las palabras claves del valor.

El segundo ejercicio implicaba un trabajo similar al de los seis sombreros para pensar (Del Bono, 2008), donde uno o dos colaboradores, en función de la cantidad en el grupo representasen cada uno de los valores, mientras que el(los) colaborador(es) restantes eran neutrales. Se les planteó una situación dentro de la organización y cada uno de ellos debería analizarla desde el valor asignado. El colaborador neutral funcionaría de guía marcando cuando los argumentos brindados no correspondían al valor al cual se representaba.

Estas actividades demostraron que las capacitaciones habrían sido efectivas, en tanto que los participantes pudieron llevar adelante los ejercicios propuestos exitosamente.

Adicionalmente, y dentro de la estrategia de comunicación definida, como una instancia de transmisión del conocimiento se incorporó, dentro del sistema utilizado para el registro de riesgos, incidentes y hallazgos, un listado desplegable, obligatorio, en el cual se debe seleccionar el valor asociado al incidente y/o hallazgo.

Dentro de la metodología de trabajo de APERTURE, al detectar un incidente, un desvío, riesgo u oportunidad de mejora, el análisis se lleva a cabo con todas las partes

involucradas en el mismo. De este modo, se incorporó en el análisis, ya sea de causa, de riesgo, de acción a tomar o de viabilidad, el análisis del valor involucrado en lo ocurrido o lo que podría ocurrir (ver Ilustración 6). Esto permitirá en un futuro, cuando haya una cantidad importante de registros, poder tener indicadores respecto frente a qué valor se proponen más mejoras, o hay más desvíos, riesgos, etc.

**Incidente #5152** Actualizar ★ Monitorizar 📄 Copiar 🗑️ Borrar

---

**Pérdida de aceite hidráulico Hyster 210** « Anterior | 2/57 | Siguiente »

|                                |                        |                           |   |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|---|
| Añadido por                    | hace                   | Actualizado hace          |   |
| <b>Estado:</b>                 | Nueva                  | <b>Fecha de inicio:</b>   | 2016-07-21  |
| <b>Prioridad:</b>              | Alta                   | <b>Fecha fin:</b>         | 2016-10-31  |
| <b>Asignado a:</b>             | Supervisión general    | <b>% Realizado:</b>       | <div style="width: 40%; background-color: #4CAF50; height: 10px; display: inline-block;"></div> 40% |
| <b>Fuente:</b>                 | Reporte de colaborador | <b>Valor involucrado:</b> | Flexibilidad y Apertura a los cambios   |
| <b>Hallazgos SGC asociado:</b> | No                     |                           |   |

---

**Descripción** 🗨️ Citar

El Hyster 210 de LPP tiene una pérdida de aceite hidráulico por el cilindro izquierdo de la torre. Ya le fué informado a en mas de una ocasión está situación y han enviado al mecánico a revisar el equipo en dos oportunidades. Al momento el equipo continuá con la pérdida, por lo que reiteramos el aviso a de la situación pendiente de resolución.

---

**Subtareas** ➕ Añadir

---

**Peticiones relacionadas** ➕ Añadir

**Ilustración 6. Ejemplo de Incidente con valor involucrado**

Finalmente, el segundo eje de la capacitación se orientó a las evaluaciones de desempeño; cumplimentando el objetivo específico de comunicar los nuevos perfiles y métodos de evaluación. De este modo, para esta instancia ya se encontraban diseñados y revisados estos entregables. Para llevar adelante la capacitación se definió la metodología a seguir para la realización de la misma, la cual se incluyó en el procedimiento de recursos humanos, y la cual es presentada en el subapartado de Evaluaciones de desempeño, dentro de los Resultados.

Esta actividad se realizó con los mandos medios y la administrativa de RRHH. Es así que, una vez aprobado el procedimiento se capacitó a aquellos que deberían implementarla mediante jornadas de trabajo con ejemplos de implementación y a todos los colaboradores de la organización en las variables en las cuales serían evaluados, sus perfiles de puestos, y el instrumento que se utilizaría, para que sea conocido por todos.

La efectividad de las capacitaciones se medirá con la implementación de las evaluaciones de desempeño.

### Perfiles de puesto

En función del objetivo general de diseñar los perfiles de puestos, se comenzó con el análisis de los preexistentes, con el fin de relevar aquellas tareas que los distintos puestos cumplían, ampliándolas mediante las entrevistas realizadas. Para la generación

de los perfiles de puestos se generó un formulario, basándose en Alles (2007) y Chiavenato (2009). A continuación, en la Tabla 8, se puede ver el formulario de perfil de puesto diseñado. En el Anexo 4 se podrán observar los perfiles relevados y documentados.

|   |          |            |           |
|---|----------|------------|-----------|
| Fecha   |          |            |           |
| Nombre del Puesto                                 |          |            |           |
| Departamento/Área                                 |          |            |           |
| Misión  |          |            |           |
| Responsabilidades Principales                     |          |            |           |
|   |          |            |           |
| Relaciones Organizacionales                       |          |            |           |
| - Superior inmediato                              |          |            |           |
| Frecuencia de supervisión recibida                |          |            |           |
| Frecuente   | A veces  | Rara vez   | Nunca     |
| - Supervisión ejercida                            |          |            |           |
| Contactos   |          |            |           |
| Internos  |          |            |           |
| Externos  |          |            |           |
| Responsabilidades Incluidas (límite de autoridad) |          |            |           |
| Por información                                   |          |            |           |
| Por políticas, normas y procedimientos            |          |            |           |
| Decisiones del puesto                             |          |            |           |
| Condiciones de Trabajo                            |          |            |           |
| a) Condiciones ambientales                        |          |            |           |
| b) Horario de trabajo                             |          |            |           |
| Requisitos Especiales                             |          |            |           |
| a) Viajes   |          |            |           |
| b) Trabajo nocturno                               |          |            |           |
| c) Horas extras                                   |          |            |           |
| d) Fines de semana                                |          |            |           |
| Requisitos de educación formal                    |          |            |           |
| a) Nivel de instrucción                           | Primaria | Secundaria | Terciario |
| b) ¿Especialización?                              |          |            |           |
| c) Observaciones                                  |          |            |           |



| Conocimientos y Experiencia   |                 |                         |               |
|---|-----------------|-------------------------|---------------|
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> |                 |                         |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | Menor a 6 meses | Mínimo 2 años           | Mínimo 5 años |
|   | Mínimo 1 año    | Mínimo 4 años           | Más de 6 años |
| Equipamientos   |                 |                         |               |
|   |                 |                         |               |
| Valores y competencias  |                 |                         |               |
| Valores organizacionales  |                 | Competencias del puesto |               |
|   |                 |                         |               |

Tabla 8. Formulario de Perfil de puesto

Como se puede ver, dentro del mismo perfil se incluyeron los valores organizacionales así como competencias específicas para cada puesto, con el fin de lograr el objetivo específico, relacionado. Estas últimas fueron relevadas en jornadas de trabajo en conjunto con los supervisores generales y administrativos así como con las personas que ocupaban dichos puestos.

La utilización de las competencias no implicó, sin embargo, una gestión por competencias global, es decir que sólo se establecieron las competencias por puestos y se definieron las mismas en un diccionario, pero sin generar grados sobre las mismas sino sólo algunos descriptores comportamentales. Para ello se utilizó como base el trabajo realizado por Alles (2005). El resultado de este trabajo se puede observar en el Anexo 5.

La definición y sus comportamientos observables, basados en el diccionario de competencias de Alles (2005), como se estableció, fueron generados por puesto; luego se realizó la matriz de competencias por puestos, con el fin de facilitar su posterior seguimiento, adecuación y evaluación, la cual puede observarse en la Tabla 9.

| COMPETENCIA             | ENCARGADO DE TALLER | ADMINISTRATIVA DE RR | ADMINISTRATIVO(A) | ENCARGADA DE MAESTRANZA | ENCARGADO DE COMPRAS | JEFE DE PRODUCCIÓN    |            |
|-------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|------------|
| COMUNICACIÓN            | X                   | X                    |                   | X                       |                      | X                     |            |
| PROACTIVIDAD            | X                   |                      | X                 | X                       |                      |                       |            |
| LIDERAZGO               |                     |                      |                   |                         |                      | X                     |            |
| CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN |                     |                      |                   |                         |                      |                       |            |
| PLANIFICACIÓN           |                     |                      |                   |                         | X                    | X                     |            |
| EMPATÍA                 |                     | X                    |                   |                         |                      |                       |            |
| ORDEN Y LIMPIEZA        |                     |                      | X                 | X                       |                      | X                     |            |
| RESPONSABILIDAD         |                     |                      | X                 | X                       |                      |                       |            |
| TRABAJO EN EQUIPO       |                     |                      | X                 |                         |                      |                       |            |
| ATENCIÓN                |                     |                      |                   | X                       |                      |                       |            |
| NEGOCIACIÓN             |                     |                      |                   |                         | X                    |                       |            |
| COMPETENCIA             | MAESTRANZA          | MAQUINISTA           | OPERARIO          | SUPERVISOR ADM.         | SUPERVISOR GENERAL   | SUPERVISOR GENERAL SR | SUPERVISOR |
| COMUNICACIÓN            |                     |                      |                   | X                       | X                    | X                     | X          |
| PROACTIVIDAD            | X                   | X                    | X                 |                         |                      |                       |            |
| LIDERAZGO               |                     |                      |                   | X                       | X                    | X                     | X          |
| CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN |                     |                      |                   |                         | X                    | X                     |            |
| PLANIFICACIÓN           |                     |                      |                   |                         | X                    | X                     |            |
| EMPATÍA                 |                     |                      |                   |                         |                      |                       |            |
| ORDEN Y LIMPIEZA        | X                   | X                    | X                 | X                       |                      |                       | X          |
| RESPONSABILIDAD         | X                   |                      |                   |                         |                      |                       |            |
| TRABAJO EN EQUIPO       |                     | X                    | X                 |                         |                      |                       |            |
| ATENCIÓN                | X                   | X                    |                   |                         |                      |                       |            |
| NEGOCIACIÓN             |                     |                      |                   |                         |                      |                       |            |
| COMPETENCIA             | ENCARGADO DE TALLER | ADMINISTRATIVA DE RR | ADMINISTRATIVO(A) | ENCARGADA DE MAESTRANZA | ENCARGADO DE COMPRAS | JEFE DE PRODUCCIÓN    |            |
| COMUNICACIÓN            | X                   | X                    |                   | X                       |                      | X                     |            |
| PROACTIVIDAD            | X                   |                      | X                 | X                       |                      |                       |            |
| LIDERAZGO               |                     |                      |                   |                         |                      | X                     |            |
| CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN |                     |                      |                   |                         |                      |                       |            |
| PLANIFICACIÓN           |                     |                      |                   |                         | X                    | X                     |            |
| EMPATÍA                 |                     | X                    |                   |                         |                      |                       |            |
| ORDEN Y LIMPIEZA        |                     |                      | X                 | X                       |                      | X                     |            |
| RESPONSABILIDAD         |                     |                      | X                 | X                       |                      |                       |            |
| TRABAJO EN EQUIPO       |                     |                      | X                 |                         |                      |                       |            |
| ATENCIÓN                |                     |                      |                   | X                       |                      |                       |            |
| NEGOCIACIÓN             |                     |                      |                   |                         | X                    |                       |            |

Tabla 9. Matriz de Competencias

## Evaluaciones de desempeño

El objetivo final del presente trabajo estuvo orientado al rediseño de las evaluaciones de desempeño. Tras el análisis del método existente, se mantuvo la metodología de evaluación del supervisor directo, en función de las modificaciones realizadas en los perfiles de puestos en el punto anterior.

Una vez generado el mapa de valores actuales de la organización se procedió a la búsqueda de ejemplos concretos de conductas que reflejen los valores organizacionales, previamente formalizados, los cuales luego podrían funcionar como descriptores para la realización de la evaluación de desempeño basada en ellos.

Se detectaron en dicho proceso problemáticas específicas y ejemplos concretos relacionados a cada uno de ellos. Se trabajó con los mandos medios, mediante la reformulación. Es decir que se buscaron ejemplos positivos de alineación con los valores, y no de aquellos incumplimientos, como surgían en un comienzo.

La evaluación de desempeño se diseñó de forma tal que se generaron 6 áreas, tres de las cuales se evalúan cuantitativamente y permitirían obtener un puntaje global; mientras que las otras dos serían cualitativas, es decir campos abiertos, donde el evaluador puede explayarse. Finalmente se concluiría la evaluación con un área de plan de acción. De este modo las áreas de la evaluación son:

- Valores (cuantitativa)
- Competencias (cuantitativa)
- Conocimientos (cuantitativa)
- Objetivo Propuesto para siguiente período (cualitativa)
- Logros obtenidos en el último período (cualitativa)
- Acciones a tomar (cualitativa)

Se generó un formulario de evaluación por puesto, con las competencias y conocimientos requeridos para ese puesto; en función de lo establecido en los perfiles de puestos. En la Ilustración 7 se puede ver un ejemplo (de la Administrativa de RRHH) del Formulario de evaluación de desempeño, donde consta la puntuación máxima que se puede obtener por cada valor, conocimiento o competencia, y el puntaje obtenido a completar. Del mismo modo, se pueden observar los campos abiertos para escribir los resultados del período y futuras acciones. En el Anexo 6 se podrán observar la totalidad de los Formularios de evaluación de desempeño diseñados.

| Nombre:  |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| Aspecto a evaluar  | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| <b>VALORES</b>   |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar  | 33                | 0                   |
| Conducta y ética   | 21                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios  | 12                | 0                   |
| Creatividad  | 18                | 0                   |
| Sentido de pertenencia   | 21                | 0                   |
| <b>SUBTOTAL VALORES</b>  | <b>105</b>        | <b>0</b>            |
| <b>COMPETENCIAS</b>  |                   |                     |
| Comunicación   | 3                 |                     |
| Empatía  | 3                 |                     |
| <b>SUBTOTAL COMPETENCIAS</b>   | <b>6</b>          | <b>0</b>            |
| <b>CONOCIMIENTOS</b>   |                   |                     |
| Paquete Office   | 3                 |                     |
| RDS (nivel usuario)  | 3                 |                     |
| Redacción: confección de documentos de RRHH  | 3                 |                     |
| Conocimientos básicos de RRHH (: liquidación de sueldos, gestión de legajos, política de apercibimiento y sanciones, gestión documental de RRHH) | 3                 |                     |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)   | 2                 |                     |
| <b>SUBTOTAL CONOCIMIENTOS</b>  | <b>14</b>         | <b>0</b>            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>125</b>        | <b>0</b>            |
| <b>Objetivo Propuesto para siguiente período</b>   |                   |                     |
|  |                   |                     |
| <b>Logros obtenidos en el último período</b>   |                   |                     |
|  |                   |                     |
| <b>Acciones a tomar</b>  |                   |                     |
|  |                   |                     |

Ilustración 7. Ejemplo Formulario de Evaluación de Desempeño.

La puntuación total obtenida se calcula, automáticamente, en función del puntaje máximo total que se pueda obtener en el puesto. Por ejemplo, en el caso de la Administrativa de RRHH sería 125. A partir de allí se definió que el resultado óptimo será obtener a partir de un 80% de dicho puntaje, mientras que aceptable será a partir de un 60%, como se puede ver en la Tabla 10, donde consta, a su vez, el puntaje numérico que implicaría dicho porcentaje.

| REFERENCIAS PUNTAJE TOTAL             |                |                |                                   |
|---------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------|
| RESULTADOS                            | PUNTAJE MÍNIMO | PUNTAJE MÁXIMO | OBSERVACIONES                     |
| <b>ÓPTIMO</b>                         | 100            | 125            | N/A                               |
| <b>ACEPTABLE</b>                      | 75             | 99             | Evaluar si se debe tomar acciones |
| <b>POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS</b> | 0              | 74             | Tomar acciones                    |

Tabla 10. Referencias Puntaje Total, Administrativa de RRHH

El puntaje total, a su vez, está compuesto por los resultados obtenidos en las tres primeras áreas, las cuales tiene dos sistemas distintos de puntaje. Para lo que es Conocimientos y Competencias se utiliza una referencia simple, en función del cumplimiento de las expectativas; como se puede ver en la Tabla 11.

| REFERENCIAS PUNTAJE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS |                        |
|--|------------------------|
| 1  | No cumple expectativas |
| 2  | Cumple expectativas    |
| 3  | Supera expectativas    |

**Tabla 11. Referencias Puntaje competencias y conocimientos.**

En este punto es conveniente aclarar que en la generación del formulario (plantilla de Excel) para evitar confusiones, el campo de "Puntuación obtenida" es un listado desplegable donde sólo figuran los valores: "1", "2", y "3"; con el fin de evitar errores de tipeo o confusiones en cuanto al puntaje a asignar. Del mismo modo, las tablas de referencia se encuentran al lado del Formulario, para facilitar su comprensión.

En lo que respecta al puntaje a otorgar a los valores, se generaron dos referencias distintas: una para evaluar al personal con gente a cargo y administrativos; y otra para los colaboradores sin gente a cargo. En cada uno de ellos se asentaron los descriptores conductuales de los valores, comprendiendo a estos, en función de la teoría de Schwartz (1994) como las consecuencias de los tipos motivacionales que promueven en las personas determinados tipos de comportamientos u otros, en función de la priorización de valores que realizan.

Cada descriptor de cada uno de los cinco valores de APERTURE se puntúa de 1 a 3, siguiendo la misma lógica presentada en la Tabla 12, donde 1 implica que no cumple las expectativas, 2 que sí y 3 que las supera. En este Formulario, para evitar confusiones se incluyó, también, un listado desplegable a la hora de completar el campo "Puntuación obtenida". En la tabla 12 se pueden observar los descriptores, por valor, para lo que sería un perfil administrativo o con gente a cargo. En el Anexo 7 se podrán observar ambos Formularios de descriptores conductuales de valores en función del nivel de puesto.

|  |   |          |
|--|---|----------|
| <b>Búsqueda de bienestar:<br/>Búsqueda de ambiente de trabajo confortable y comunicación sincera, respetuosa y productiva.</b>       | <b>Ofrecerse los sábados voluntariamente.</b>   |          |
|  | Participación en horarios extendidos.   |          |
|  | Mantenimiento del área de trabajo limpia y ordenada. Ejemplo: no apilar papeles, dejar el espacio como se encontró  |          |
|  | Manejarse con respeto: escuchar a las personas, considerar todos los puntos de vista sin juzgar.  |          |
|  | Fomentar la comunicación: escuchar al otro, darle su lugar y espacio.   |          |
|  | Capacidad de transmitir el conocimiento respecto a las tareas a realizar. Ejemplificar cómo realizar las tareas, capacitar.   |          |
|  | Realizar las devoluciones y observaciones (positivas y negativas) en privado.   |          |
|  | Plantear las problemáticas con los afectados directamente.  |          |
|  | Elevar las consultas al superior inmediato.   |          |
|  | Canalización de consultas y temáticas comunicadas por la gente a cargo.   |          |
|  | Apertura para recibir consultas y comentarios.  |          |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  |   | <b>0</b> |
| <b>Conducta y ética:<br/>Basar la organización en compromisos y vínculos honestos.</b>   | Presentismo.  |          |
|  | Ser abiertos y sinceros. Ejemplo: si no se puede asistir al lugar de trabajo, plantearlo para buscar alternativas y soluciones conjuntas.                             |          |
|  | Coordinación del trabajo en equipo: ayudar a los compañeros de trabajo, buscar el logro de los objetivos comunes.   |          |
|  | Búsqueda de prevención: si se detectan posibles problemáticas informarlas, informar pendientes y posibles temas que puedan surgir.                                    |          |
|  | Reporte de desvíos y desvíos potenciales en el SGC.   |          |
|  | Conocimiento de las normas y procedimientos de la organización.   |          |
|  | Proactividad: al detectarse la necesidad de un inventario realizarlo, solicitud de reportes, realizar seguimientos, que surja de <i>motus</i> propio.                 |          |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  |   | <b>0</b> |
| <b>Flexibilidad y apertura a los cambios: Los cambios son normales, entendiéndolo como una actitud activa y clave para el éxito.</b> | Adaptación a cambios de horarios.   |          |
|  | Flexibilidad: apertura para ayudar a otros, sumarse a otras operaciones cuando la propia tiene poco trabajo.  |          |
|  | Asumir nuevas responsabilidades y apertura a nuevas tareas.   |          |
|  | Conocimiento de las necesidades de la organización y aceptación de las mismas.  |          |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  |   | <b>0</b> |
| <b>Creatividad: Nuevas ideas para tareas más eficientes generando soluciones para nuevos desafíos.</b>                               | Reporte de mejoras.   |          |
|  | Búsqueda de alternativas para optimizar el trabajo. Por ejemplo, proponer nuevas metodologías a las ya implementadas.   |          |
|  | Preocupación para encontrar soluciones a distintas problemáticas y hechos que puedan surgir en el desempeño de las tareas laborales. Ante un problema cómo manejarlo. |          |
|  | Participación activa en reuniones de equipo: Por ejemplo, al escuchar lo que plantean otros compañeros colaborar en la búsqueda de soluciones.                        |          |
|  | Plantear todo, con fundamentos, respeto y sin juzgar, en el marco de las reuniones. No quedarse callado.  |          |
|  | Promover la participación y las ideas de todos los compañeros.  |          |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  |   | <b>0</b> |

|   |  |          |
|---|--|----------|
| <b>Sentido de pertenencia: Sentir propios los objetivos, intereses y valores de APERTURE.</b> | Preocupación por el orden y la limpieza de todas las áreas de la organización. Ejemplo: tachos de basura limpios, autoelevadores cuidados.   |          |
|   | Cuidado de la imagen de APERTURE: todos la conformamos, por ejemplo, cuidar la indumentaria.   |          |
|   | Transmitir la importancia de cada uno los colaboradores para la organización. Ejemplo: Explicar el lugar que ocupa cada uno en la operatoria y en el logro de los objetivos de APERTURE. Solo aplica para gente a cargo. |          |
|   | Comunicación y conocimiento de los objetivos de la organización.   |          |
|   | Trabajo en equipo: preocupación por el logro de los objetivos comunes de la organización. Ejemplo: importancia en cumplir los tiempos de espera en playa.  |          |
|   | Cuidado del predio de la organización y las herramientas de trabajo.   |          |
|   | Cuidado del cliente: al cuidar al cliente se cuida a APERTURE: brindar el servicio que requiere, cuidar sus bienes.  |          |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>   |  | <b>0</b> |

Tabla 12. Descriptores de Valores

De este modo, en el Formulario de evaluación de desempeño, que se puede observar como ejemplo en la Ilustración 7, en el campo "Puntuación máxima" se encuentra el puntaje máximo que se puede obtener para ese valor si en todos los descriptores puntuase con 3 (Supera las expectativas); y al lado, en el campo "Puntuación obtenida", una vez completado el formulario de descriptores de valores (ver ejemplo en Tabla 13), aparecerá automáticamente el puntaje obtenido en cada valor. En este sentido, la planilla extrapola los puntajes que aparecen en cada campo de "Puntuación total valor" a la celda correspondiente dentro del Formulario de Evaluación de desempeño.

Una vez obtenidos los resultados, dada la importancia a la gestión por valores dada por la organización, y que fue lo que motivó en sí las evaluaciones, se realiza un análisis adicional. En este sentido, además de contar con una conclusión del puntaje total (Ver Tabla 11), se realiza lo mismo con el puntaje de cada valor, obteniendo para cada uno de ellos la conclusión de si es "Óptimo", "Aceptable" o "Por debajo de las expectativas", en función del porcentaje que represente el puntaje obtenido, tomando como corte, nuevamente un 80% para "Óptimo" y un 60% para "Aceptable". Ejemplo de esto se puede ver en la Ilustración 8.

| REFERENCIAS PUNTAJE VALORES: BÚSQUEDA DE BIENESTAR |                |                |                                   |
|--|----------------|----------------|-----------------------------------|
| RESULTADOS   | PUNTAJE MÍNIMO | PUNTAJE MÁXIMO | OBSERVACIONES                     |
| ÓPTIMO   | 27             | 33             | N/A                               |
| ACEPTABLE  | 21             | 26             | Evaluar si se debe tomar acciones |
| POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS                     | 0              | 20             | Tomar acciones                    |

| REFERENCIAS PUNTAJE VALORES: CONDUCTA y ÉTICA |                |                |                                   |
|---|----------------|----------------|-----------------------------------|
| RESULTADOS                                    | PUNTAJE MÍNIMO | PUNTAJE MÁXIMO | OBSERVACIONES                     |
| ÓPTIMO  | 18             | 21             | N/A                               |
| ACEPTABLE                                     | 14             | 17             | Evaluar si se debe tomar acciones |
| POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS                | 0              | 13             | Tomar acciones                    |

| REFERENCIAS PUNTAJE VALORES: FLEXIBILIDAD Y APERTURA A LOS CAMBIOS |                |                |                                   |
|--|----------------|----------------|-----------------------------------|
| RESULTADOS   | PUNTAJE MÍNIMO | PUNTAJE MÁXIMO | OBSERVACIONES                     |
| ÓPTIMO   | 11             | 12             | N/A                               |
| ACEPTABLE  | 8              | 10             | Evaluar si se debe tomar acciones |
| POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS                                     | 0              | 7              | Tomar acciones                    |

| REFERENCIAS PUNTAJE VALORES: CREATIVIDAD |                |                |                                   |
|--|----------------|----------------|-----------------------------------|
| RESULTADOS                               | PUNTAJE MÍNIMO | PUNTAJE MÁXIMO | OBSERVACIONES                     |
| ÓPTIMO                                   | 15             | 18             | N/A                               |
| ACEPTABLE                                | 12             | 14             | Evaluar si se debe tomar acciones |
| POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS           | 0              | 11             | Tomar acciones                    |

| REFERENCIAS PUNTAJE VALORES: SENTIDO DE PERTENENCIA |                |                |                                   |
|---|----------------|----------------|-----------------------------------|
| RESULTADOS  | PUNTAJE MÍNIMO | PUNTAJE MÁXIMO | OBSERVACIONES                     |
| ÓPTIMO  | 18             | 21             | N/A                               |
| ACEPTABLE   | 14             | 17             | Evaluar si se debe tomar acciones |
| POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS                      | 0              | 13             | Tomar acciones                    |

Ilustración 8. Referencia puntajes por valores para Administrativa de RRHH

Finalmente, cabe mencionar, una vez más, que las competencias no fueron abiertas en grados, sino en su nivel de presencia para el puesto; esta decisión estuvo basada en, por un lado, el objetivo principal de las evaluaciones: la alineación con los valores organizacionales y, por el otro lado, la búsqueda de agilidad en las evaluaciones así como también en el hecho de que sean fácilmente comprensibles por quienes deberían aplicarlas. En este punto, quizá es conveniente recordar que, en el nivel de los supervisores, no todos han finalizado el secundario.

A su vez, la decisión de diseñar la evaluación de los valores en dos niveles, por un lado, para aquellos perfiles administrativos y/o con gente a cargo, y por el otro para aquellos perfiles sin gente a cargo, estuvo basada en que el nivel de compromiso esperado por la dirección varía en función de estos niveles así como algunos comportamientos esperables.

Mediante el mecanismo antes expuesto se logró el objetivo específico de correlacionar los perfiles con las evaluaciones de desempeño, así como la inclusión de los valores y competencias en estas últimas.



Se debe destacar que, si bien en un primer momento, la evaluación, en el apartado de valores se realizará en base a los descriptores con el fin de buscar un mayor grado de objetividad de la misma, y para facilitar su realización, al ser la primera vez que se llevará adelante; se espera, en un futuro, poder quitar ese aspecto, con el fin de poder agilizar la evaluación.

Finalmente, en lo que respecta a la implementación de la evaluación se definió que la misma se llevará adelante como mínimo una vez al año, considerando aspectos del desempeño general de la persona, así como de alineamiento con los valores organizacionales, competencias y habilidades. Esta la llevará adelante el superior inmediato; en el caso de los operarios, maquinistas y administrativos, la podrán realizar, a su vez, el Supervisor General SR, el Supervisor General o el Supervisor Administrativo. Esta metodología de evaluación fue plasmada en el procedimiento de Evaluación de desempeño de la organización, en función de uno de los objetivos específicos de este apartado.

El objetivo de la evaluación será comunicarle al colaborador los aspectos a mejorar, así como los logros obtenidos, de modo que éste obtenga una retroalimentación periódica de su desempeño. El resultado final del seguimiento se registrará en su legajo, pudiendo devenir en capacitaciones u otras acciones. Los resultados de dichas evaluaciones se obtienen a comienzo de cada año, cuando las mismas sean implementadas en el primer semestre del 2017.

## Discusión

### Síntesis y principales logros

El objetivo del presente trabajo fue, a partir de una demanda real y concreta de una empresa, APERTURE, explorar la importancia de la gestión del capital humano por valores, mediante la definición de estos para la construcción de la evaluación de desempeño como instrumento de diagnóstico situacional. De este modo se trabajó con los valores organizacionales de APERTURE, para poder realizar un diagnóstico que permitiese, luego, delinear una metodología de gestión humana por valores dentro de dicha organización. La intención final que trasciende el presente trabajo es poner a prueba una metodología que pudiera ser replicada con éxito en otras organizaciones.

De este modo, el trabajo realizado, se orientó del siguiente modo:

- Fase de aclaración (Blanchard y O'Connor, 1997), orientado al objetivo de revisión y definición de valores, donde, a su vez, se realizó el mapeo de los mismos.

En esta instancia se realizaron reuniones con distintos grupos de enfoque para definir y documentar los valores de manera comprensible para todos los miembros de la organización. Aquí, en una primera instancia se definieron los valores con los directores, para luego ser trabajados en cascada a lo largo de APERTURE. Una vez consensuada la definición de ellos, se cotejó la misma con los valores definidos por Schwartz (1994). De este modo, se incluyeron los 5 valores dentro de 4 de las 10 motivaciones de valores definidas por el autor.

- Fase de comunicación (Blanchard y O'Connor, 1997), dirigido al objetivo de comunicación de valores, orientado a una comunicación interna, la cual se implementó en dos instancias, la primera referida a los valores; y la segunda, posterior a la etapa 3, orientada a los perfiles de puesto y las evaluaciones de desempeño.

En esta instancia se hizo hincapié en la inclusión de todos los colaboradores de la organización, en tanto que, si la organización sólo genera comunicación descendente, unilateral, no permite la generación de conocimiento en la organización; con lo cual no se podrá modificar la realidad organizacional. Por ello es importante la involucración de los colaboradores, motivo por el cual al momento de comunicar los valores se incluyó, no sólo a los mandos

medios, sino que también a los supervisores; y se realizaron actividades de medición con todos ellos.

Adicionalmente, en esta fase se utilizaron otros métodos del ámbito de administración que han resultado exitosos. De este modo, tomando como base la propuesta de del Bono (2008) se decidió asignar un color a cada valor, con el fin de despersonalizarlos y comunicarlos con mayor facilidad. En este sentido, la utilización de símbolos para la transmisión permitiría asociar determinadas respuestas a estímulos específicos. De este modo, en la transmisión del conocimiento se puede contemplar el uso de símbolos para facilitar el recuerdo del significado de los conceptos claves a utilizar.

- Fase de alineación (Blanchard y O'Connor, 1997), para lo cual se debieron cumplimentar los objetivos de rediseño de perfiles de puesto y de evaluaciones de desempeño, contemplando los valores organizacionales. Las tareas específicas, aquí, se orientaron hacia la construcción de los perfiles de puestos y el diseño del instrumento de evaluación de desempeño, para lo cual fue necesario la operacionalización de los valores.

Según Rokeach (1979), las personas no son conscientes de su escala de valores, y al ser confrontados con conductas contrarias a ella son capaces de modificar la jerarquía, con el fin de disminuir el malestar generado por la discrepancia. De este modo, se puede pensar que una organización puede llegar a influir en la escala de valores de un individuo. Por ello, mediante la evaluación de desempeño se puede retroalimentar a los colaboradores para lograr alinearlos a los valores deseados. Es así que, para implementar esta fase se desarrollaron en una primera instancia los perfiles de puesto, y luego se diseñaron y construyeron las evaluaciones, con el objetivo de poder medir el nivel de alineación, y poder tomar acciones concretas hacia dicha dirección.

En resumen, como resultado del trabajo realizado, se obtuvo el mapa de valores deseado por la organización, así como el real de los colaboradores, lo que permitió saber sobre qué valores era más importante trabajar. Esto fue considerado al momento de generar el plan de comunicación y las actividades a realizar en las capacitaciones, con el fin de reforzar aquellos valores menos priorizados dentro de la organización.

Del mismo modo, mediante dicho plan se involucró a toda la organización, no sólo en la transmisión de los valores, sino que también en la de los perfiles de puesto y las evaluaciones. Se generaron los perfiles de puestos donde se delimitan las funciones y responsabilidades, y en los cuales se puede transmitir el espíritu, en tanto valores, de la organización y que fuesen utilizados para retroalimentar el proceso de búsqueda y selección. En lo que respecta a las evaluaciones de desempeño: se desglosaron, en su aspecto cuantitativo, en tres partes: conocimientos y requeridos para el puesto; y grado de alineación con los valores organizacionales.

En lo que respecta a estos últimos, cabe destacar que, como ya se ha mencionado, se ve una oposición de dimensiones entre "Conservación" y "Apertura a los cambios", no obstante, si se analiza el tipo motivacional de cada dimensión, incluyendo la de "Trascendencia", se puede dar cuenta de una relación implícita, propia de la cultura organizacional familiar presente en APERTURE que apunta al cuidado y la protección de los otros.

Es así que, conociendo la historia y el mito fundante de la organización, según el cual los dueños la construyen, ladrillo por ladrillo (literalmente), se comprenden los valores organizacionales. En este sentido, de no ser por la Autodirección nunca se hubiese fundado la organización, ni se podría haber diversificado a más que una empresa de almacenamiento (depósitos), mediante la realización de los *pickings*, al ver la oportunidad de negocio.

Asimismo, es por el Universalismo que, por más que se trate de un negocio estacionario, la dirección tomó la decisión de no contratar trabajadores temporales, sino mantener una planta fija, por más que disminuya el trabajo, con el fin de garantizar un puesto a los colaboradores y poder conformar una "familia de trabajo". Del mismo modo, la Benevolencia es lo que motivó la construcción de un gimnasio para los colaboradores, así como el comedor, entre otros beneficios.

Finalmente, la Seguridad es la preocupación de la organización por la cual incurren en proyectos como el presente, así como otras prácticas para buscar relaciones armoniosas entre todos sus miembros.

No obstante, una vez realizado este trabajo, en la primera fase, de alineación, donde se mapearon los valores, se detectó que el mapa de valores real de la organización difería en parte de aquel deseado. De este modo, se pudo observar que para el 45% de la muestra organizacional resulta muy prioritario la meta motivacional de seguridad

("Sentido de pertenencia") en su vida, y tan sólo para el 2% no lo es; del mismo modo para el 32% es prioritario el universalismo ("Flexibilidad y apertura a los cambios"), con un 8% que no la prioriza. El 21% prioriza la autodirección/ autodeterminación ("Creatividad"); así como la benevolencia ("Búsqueda de bienestar", "Conducta y ética"), con un 21% y 18% respectivamente que no lo hacen.

Con dichos resultados, se puede concluir que la mayor alineación se encuentra presente en el valor "Sentido de pertenencia", siendo el más prioritario como tipo motivacional ("Seguridad"). En lo que respecta a los demás valores, es importante destacar que este nivel de alineación no se presenta. Si bien el que sigue en nivel de alineamiento es "Flexibilidad y apertura a los cambios" ("Universalismo"), y que ninguno de los valores organizacionales se encuentra entre los menos priorizados por los colaboradores.

De aquí se desprende la importancia de continuar trabajando con los valores relacionados a la "Creatividad", la "Búsqueda de bienestar" y la "Conducta y ética". En este sentido, como se estableció al explicar la comunicación organizacional de los valores, los mismos fueron incluidos en el análisis de incidentes, hallazgos, riesgos y oportunidades. Si bien, no se cuentan con resultados finales aún, sí se puede adelantar que se ve una tendencia a la presencia del valor "Conducta y ética" en el análisis de causa de los desvíos e incidentes; esto reforzaría este análisis de resultados, en la mayor oportunidad para reforzar la alineación se encontraría dentro del tipo motivacional "Benevolencia".

En este sentido, a partir de la comunicación organizacional realizada, basada en el trabajo de concientización, capacitación y comunicación de los valores organizacionales, se produjeron diversos cambios en la organización. Es así que, de la propia organización surgió la consideración de hacer saber a todos los colaboradores, así como a los proveedores y clientes que ingresasen a la misma, la importancia de los valores para APERTURE.

De este modo, aspectos relacionados con la imagen corporativa, como ser su papelería y regalería, se mandaron a rehacer utilizando los valores, las palabras claves detectadas en los grupos de trabajo y los colores asignados a cada uno de ellos. Aquí, es clave destacar, una vez más, el mensaje que se puede observar al ingresar a las oficinas de APERTURE: *“Estás ingresando a un lugar que cree en los valores”* (Ver Ilustración 5).

Esto último permite inferir, por un lado, el nivel de importancia brindado al trabajo realizado, así como también, por el otro lado, la internalización de los valores dentro de la presentación de la empresa al contexto, tanto interno como externo. Adicionalmente, y en relación con esto, también se pudo observar un cambio en el modo de comunicación y vinculación interno, en tanto que, los integrantes de la organización, para referirse a diversas situaciones organizacionales y comunicarlas comenzaron a hacer referencia a los valores y la “falta” de determinado valor, o el “tener claro” algún otro.

Cabe destacar que, a partir de la propuesta realizada de relacionar los valores con los hallazgos, riesgos e incidentes detectados en la organización, en la etapa del plan de comunicación, se modificó la metodología de gestión y análisis de los mismos. De este modo, se comenzó a enfocar en el análisis de cómo los valores afectaron, podrían afectar o mejorar aquello que se estaba analizando; y si los comportamientos de los colaboradores operacionalizaban los valores del modo esperado por la organización. Esto posibilitó la toma de acciones más eficaces (aumentó la verificación de eficacia de las acciones tomadas frente a desvíos y para afrontar riesgos) y que involucrasen aspectos de la gestión humana en todos los análisis, en algunos casos netamente operativos, de la organización.

Los perfiles de puestos construidos ayudaron a que los colaboradores comprendan en mejor medida qué se espera de ellos, tanto a nivel de responsabilidades, como a nivel actitudinal, en tanto que fueron la base para la construcción de las evaluaciones de desempeño. En lo que respecta a estas, el presente análisis de caso no incluye los resultados de las mismas, dados que éstas se ejecutarán en el primer semestre del 2017. No obstante, sí se incluyó el trabajo realizado de capacitación sobre cómo implementarlas. En esta instancia, se pudo observar el alto grado de conocimiento por parte de aquellos que deberían ejecutarlas (supervisores generales, supervisores y encargados) respecto a los valores organizacionales y los resultados esperados asociados a cada uno de ellos.

En conclusión, se considera que los objetivos específicos de revisión de valores organizacionales, comunicación de los mismos y rediseño de evaluación de desempeño en función de ellos fueron cumplidos, a partir de las tareas propuestas para su implementación.

## Aportes

El objetivo principal del presente trabajo de campo fue explorar la importancia que tiene la determinación de los valores en la construcción de las evaluaciones de desempeño, como herramienta diagnóstica. De este modo, la contribución que se busca generar, como se pretendió ejemplificar con el caso de APERTURE, es obtener el panorama actual de la situación de la organización, en términos de sus valores y la alineación con ellos, lo que permite luego establecer un plan de acción.

De este modo, el principal aporte radica en otorgarle importancia a los valores en la construcción de las herramientas de evaluación de desempeño, con el fin de poder generar planes de acción específicos orientados a mejorar los resultados organizacionales. Es así que, mediante la gestión por valores se puede colaborar en la realización de un diagnóstico para luego direccionar los puestos de trabajo de las organizaciones hacia factores que influyan en el bienestar de sus colaboradores.

En este sentido, los resultados organizacionales positivos no surgen espontáneamente, sino que deben ser promovidos por un contexto organizacional. De este modo, se sabe que los trabajadores que tienen valores que coinciden con los que tiene la organización en la cual se desempeñan poseen un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, mientras que aquellos que sufren de *burnout* presentan valores más alejados a los de la organización (Salanova y Schaufeli, 2009).

Por ello, la criticidad de incluir los valores dentro de la gestión humana, más específicamente, como se propuso en el presente trabajo de campo, en el método mediante el cual se evalúa a los colaboradores y, consecuentemente, en la definición de los roles.

Para la implementación de los objetivos propuestos se tomaron las fases propuestas en la dirección por valores según Blanchard y O'Connor (1997), sobre las cuales se realizaron importantes modificaciones en el plan de acción propuesto por los autores. Esto en tanto que, si bien definen pasos a seguir para lo que ellos llaman la dirección por valores, la misma carece de una definición o perspectiva teórica sobre lo que comprenden por valores. De este modo, otro aporte original fue el incluir la teoría de Shwartz (1994) de los valores, proporcionando un marco sobre el cual accionar, así como una justificación del por qué la gestión por valores puede ser valiosa en la definición de políticas de capital humano y en la construcción de herramientas tales como la evaluación de desempeño.

## Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de acción

La propuesta realizada en el presente trabajo pretende incluir aportes de la psicología organizacional y la psicología social en el análisis de la situación actual de las organizaciones a sus valores, motivo por el cual se diferencia de las teorías de dirección por valores tradicionales. De este modo, se tomaron las aplicaciones de las cuestiones sociales vinculadas a las relaciones intergrupales que Schwartz (1994) distingue para la teoría de valores, las cuales pueden colaborar en la gestión por valores en las políticas del capital humano.

En este sentido, cuando las personas se suman a una organización, traen consigo una serie de valores individuales que moldean sus conocimientos; del mismo modo, las empresas poseen una cultura compuesta por valores. Cuando los valores de la organización y de las personas que la integran son congruentes, las actitudes y decisiones que toman las personas son consistentes con la visión de la empresa y sus normas. (Rajput y Kochhar, 2015). De allí la importancia de conocer el sistema de valores que funciona en las organizaciones y generar uno que permita llevar adelante prácticas y políticas de gestión humana alineadas. Para ello, es vital contar como elementos de entrada, como los perfiles de puesto, que analicen desde la instancia de búsqueda y selección los requerimientos para formar parte de dicho sistema, así como herramientas de retroalimentación en base de ellos, y comunicaciones organizacionales constante alineadas. Aquí reside la criticidad de la gestión por valores.

En este sentido, ya fue Rokeach (1960) quien señaló la importancia de la percepción de diferencias en los valores intergrupales en relación a los conflictos y agresión entre los grupos. Adicionalmente, este autor (1973) relaciona las prioridades de los valores para el favorecimiento del contacto social. Las implicancias dentro de las políticas de capital humano se dan en tanto que determinada jerarquización de valores podría promover los conflictos inter área, proceso, grupo o equipo dentro de una organización, o favorecer la comunicación interna. Para ello, primero, se debe trabajar, como se realizó en el presente caso, en el estado de situación actual, y en generar una metodología de evaluación acorde que considere el alineamiento con los valores organizacionales que permita realizar un diagnóstico a medida; para luego poder generar un plan de acción acorde.

Se detecta como limitación al presente trabajo que fue realizado una vez definidos los valores organizacionales por la dirección; los cuales, si bien pudieron ser analizados



y definidos con toda la organización, su determinación por parte de la dirección no fue el punto de partida para la realización del proyecto.

Adicionalmente, se encuentra como limitación el no contar al momento con los resultados de las evaluaciones de desempeño, para poder realizar un análisis más profundo de las consecuencias del trabajo implementado. Sería interesante, del mismo modo, contar con los indicadores de reportes de incidentes, hallazgos, riesgos y oportunidades para correlacionar los resultados de estos con los de las evaluaciones de desempeño. En este sentido, en futuras investigaciones se podría analizar el impacto de la gestión por valores en las evaluaciones de desempeño.

A nivel teórico, se considera de vital importancia realizar investigaciones que puedan analizar las implicaciones de la gestión por valores dentro de las organizaciones en función de los perfiles de puesto. Esto, en tanto que no se puede dejar de mencionar que la determinación de los perfiles de valores de los colaboradores, además de dar cuenta de su comportamiento, entre otras cosas, como ya fue expuesto, permite relacionarlo con el bienestar psicológico y social, aspectos que pueden relacionarse, con la satisfacción laboral, por ejemplo (Zubieta et al., 2012).

Del mismo modo, en función de la existencia de diversos estudios que relacionan los valores con el liderazgo (Krishnan, 2001; Sosik, 2005; Giberson, Resick y Dickson, 2005; Castro Solano y Nader, 2009), será de vital importancia retomar estas investigaciones, con el fin de contribuir en la gestión por valores, y en el desarrollo de políticas del capital humano.

## Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Albrecht, K. (2003) *The Power Of Minds At Work. Organizational Intelligence In Action*. New York: Amacom.
- Álvarez Blanco, A (2012). *La dirección por valores. Literatura Cubana*
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos-Gestión por competencias*. Buenos Aires Ed. Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires Ed. Granica.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. Buenos Aires: Gránica.
- Aquino, J.; Vola- Luhrs, R.E.; Arecco, M.J.; Aquino, G. J. (2010) *Recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall- Pearson Education. 4ta edición.
- Bilsky, W. y Koch, M (2000) *On The Content And Structure Of Values: Universals Or Methodological Artefacts?. Westfälische Wilhelms-Universität Münster*.
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997) *Administración por valores*. Bogota: Norma.
- Blanchard, K. y Johnson, S. (2001) *El ejecutivo al minuto*. México D.F.: Grijalbo.
- Carpenter, M., Bauer, T. y Erdogan, B (2009) *Principles of Management*.
- Castro Solano, A.(2005) *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A. y Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*. 23 (2), 155-174.
- Castro Solano, A. y Nader, M. (2009) Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de psicología*, 40 (2), 237-254.
- Casullo, M.M. y Castro Solano, A. (2003) La estructura de los valores humanos en población adulta Argentina civil y militar. Una propuesta para su evaluación. *ReDiUM CMN*. 1(2). <http://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/articulo.asp?articulo=5ynumero=2>  
Acceso: sábado 16 de enero de 2016
- Cervera, J. M. (2010). *Evaluación del desempeño*. Centroamérica: Eurochambres Academy

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill. 8va edición
- Cabrera, E. y Bonache, J., (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy, *HR. Human Resource Planning. ABI/INFORM Global*. 22(1), 51-60
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Clausen, T.S.; Jones, K. T. y Rich, J.S., (2016) Harnessing the Power of Performance Evaluations. *Strategic Finance*. 45-51.
- Cuenca Cervera, J. (2010) *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Davis, K.; Newstrom, J. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- del Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Paidós.
- Dose, J. J. (1997), Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 219–240
- Elizur, D. y Koslowsky, M (2001) Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, Vol. 22 Iss: 7, pp.593 - 599
- Farmer, Juliet (2004). How to get the most from Performance Reviews. *Magazine of Physical Therapy*, 12 (11), 46
- Feather, N. T., y Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94
- Filippi, G. (2003). *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Freire, P. (1973). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI. 10ma Edición.
- George. J.M. y Jones, G.R. (1996). *Understanding and Managing Organisational Behavior*. New York: Addison-Wesley Publishing Co. Inc
- Gore, E. (2013) *El próximo management. Acción práctica y aprendizaje*. Buenos Aires: Gránica.
- Haddad, J. (2007) Experiencias y consideraciones en la conformación de perfiles de competencias. *Revista de psicología*, 25 (1), 29-58.
- Harrington, D.; Miles, H.; Watkinson, A.; Williamson, A. y Grady, D. (1996) "Putting people values to work" *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 163-167

- Henao, Claudia (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. TESIS Medellin.
- Hernández, M. (2002) "Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad", ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2003). Los indicadores de evaluación del desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. *Boletín del Instituto*, 13.
- Jaques, E. (2014) *La organización requerida*. Buenos Aires: Gránica. 2da edición.
- Juarez, S.M., Rodríguez Paredes, D. y Rojas, R. (2012). Estrategias de comunicación organizacional. *Contribuciones a las ciencias sociales*.
- Krishnan, V.R. (2001). Values systems of transformational leaders. *Leadership y Organization Development Journal*, 22 (3), 126- 131
- López, C. (2001) Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo. *Ética empresarial*, 10.
- Moreno, J.E y Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Ciencias Psicológicas*; VIII (2):129 - 138.
- Ojela, Marydee (2016). Researching the Pros and Cons of Performance Reviews. *Online Searcher*. 65-67
- Peirce, C. S.(1907). *Pragmatism*.MS [R] 318.
- Parkinson, M. (2003) *Aplicación de la Psicología en los Negocios*. México DF: Mc Graw Hill InteramericanaEditores S.A.
- Rajput, Namita, and RituKochhar. "Company values across generations: an empirical study of academic institutions." *Abhigyan* 32.4 (2015): 51+. General Business ASAP. Web. 25 May 2015.
- Richino, S. (2000) *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós. 2da edición.
- Rokeach, M (1960) *The open and closed mind*. Nueva York: Basic Books
- Rokeach, M (1973) *The Nature of Human Values*. Nueva York: Free Press.
- Rokeach,M.(1979): *Some unresolved issues in theories of beliefs, attitudes and values*. Nebraska Symposium on Motivation.
- Rodríguez, M. L. y Díaz Gonzáles (2000). La incidencia de la psicología en el campo de trabajo. *Integración y desarrollo psicológico*, 17, 74-89.
- Rodríguez, R., López, Y. y Hernández, M. I. (2003). Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de Villa Clara, Cuba. *PsicoPediaHoy*, 5(2).

- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009) *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza editorial, Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría* (198), 105-133.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2010). Tendencias que afectan la auditoría del proceso de capacitación. *Contabilidad y Auditoría* (220) ,75-99.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión* 32, 54-82.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo de gestión por competencias*. Santiago: RILEditores.
- Schwartz, S. (1994) Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S (2006) Basic Human Values: An Overview. Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications. *Revue Française de Sociologie*, 47 (4), 929-968.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Siu O. (2003) Job stress and job performance among employees in Hong Kong: the role of Chinese work values and organisational commitment. *International Journal of Psychology* 38(6), 337–347
- Siu, O.-l., Spector, P. E., Cooper, C. L., y Lu, C.-q. (2005). Work stress, self-efficacy, Chinese work values, and work well-being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 274-288.
- Sosik, J.J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary study. *Leadership Quarterly*, 16. 221 – 244.
- Spencer, L.M. y Spencer, S, M. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Stefanova, E., Marín, A., (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. *Revista Internacional de Organizaciones*. Takase, M., Maude P. y Manias, E. (2005) Explaining nurses' work behaviour from their perception of the environment and work values. *International Journal of Nursing Studies*. Nov;42(8):889-98.
- Taris R. y Feij F.A. (2001) Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology* 50 (1), 52–81.
- Thomas, D.C. y Inkson, K. (2003) *Cultural intelligence. People skills for global business*. San Francisco: Berrett Koehler

- Watzlawick, P. (1985) *Teoría De La Comunicación Humana*. Barcelona: Herder. 4ta edición.
- Weigle, C. (1996) *El psicólogo evaluador en el campo laboral*. Edición del autor.
- Zoblina, A. (2004): "La teoría de los valores de S. Schwartz", en D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos y E. Zubieta, *Psicología Social, cultura y educación*, Madrid: Prentice Hall.
- Zubieta, E., Fernández, O. y Sosa, F. (2012) Bienestar, valores y variables asociadas. *Boletín de Psicología*, 106, 7-27.
- Zubieta, E., Mele, S. y Casullo, M. (2006). Estructura de valores y religiosidad en población adulta urbana argentina. *Psicodiagnosticar*, 16, 53-60.

• ANEXO 1. Cuestionario para la descripción y el análisis del puesto. Chiavenato, 2009

Nombre: \_\_\_\_\_ Título del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Superior

inmediato: \_\_\_\_\_

1. **Resumen de obligaciones:** escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace: \_\_\_\_\_

2. **Calificaciones profesionales:** haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo: \_\_\_\_\_

3. **Equipamientos:** haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que usted opera como parte de su trabajo: \_\_\_\_\_

4. **Responsabilidades:** haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes: \_\_\_\_\_

5. **Contactos:** haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos: \_\_\_\_\_

6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí ( ) No ( ) Si la respuesta Es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa: \_\_\_\_\_

7. **Supervisión recibida:** ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? ( ) Frecuente ( ) A veces ( ) Rara vez ( ) Nunca

8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto: \_\_\_\_\_

9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables: \_\_\_\_\_

10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Conocimientos específicos: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

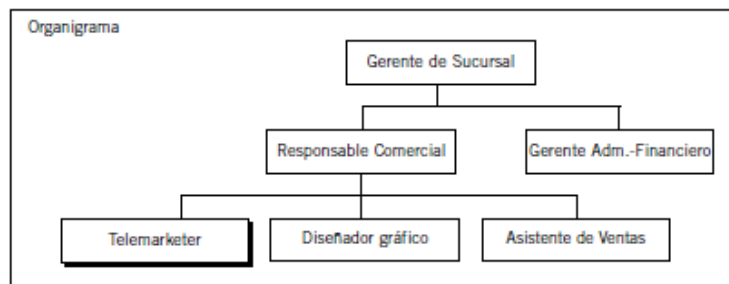
11. **Información adicional:** describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ANEXO 2. Descripción del puesto, Alles (2006)

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *TELEMARKETER*

|  |                              |                 |                                     |
|--|------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Empresa                                  | <b><i>SUPERDESCUENTO</i></b> | Puesto          | <b><i>Telemarketer</i></b>          |
| Nombre y apellido del titular del puesto |                              |                 |                                     |
| Área/Dirección                           | <b><i>Comercial</i></b>      |                 |                                     |
| Departamento                             | <b><i>Ventas</i></b>         | Puesto superior | <b><i>Responsable Comercial</i></b> |
| Aprobaciones                             |                              | Fecha           |                                     |
| Titular del puesto                       |                              | Analista        |                                     |
| Superior                                 |                              | de RR.HH.       |                                     |



|   |
|---|
| SINTESIS DEL PUESTO   |
| <i>Será responsable de concretar ventas por teléfono acordando formas de pago.</i>  |
| <i>Esta tarea puede realizarla en la empresa o en su casa, trabajando con la modalidad de teletrabajador siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos, tales como: lugar cómodo y aislado en la casa; ser responsable y confiable; tener capacidad para organizar su tiempo; ser autodisciplinado; no tener mucha necesidad de establecer contactos sociales ni de supervisión; no depender de la ayuda y el apoyo de sus compañeros.</i> |

| RESPONSABILIDADES DEL PUESTO   | Grado de relevancia |
|--|---------------------|
| Actividades/Tareas/Responsabilidades   |                     |
| <i>Atraer a los clientes que se comunicarán a través de una línea gratuita</i> | <b><i>Alto</i></b>  |
| <i>Concretar las ventas telefónicas</i>  | <b><i>Alto</i></b>  |
| <i>Acordar formas de pago</i>  | <b><i>Alto</i></b>  |
| <i>Imputar la compra a la tarjeta de crédito correspondiente</i>               | <b><i>Alto</i></b>  |
| <i>Remitir la comunicación a casa central para que efectúe el envío</i>        | <b><i>Alto</i></b>  |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| REQUISITOS DEL PUESTO         |   |
| Formación básica              | <i>Técnico en ventas egresado de la Universidad Católica de Santiago del Estero, no excluyente.</i> |
| Otra formación complementaria | ---   |
| Experiencia requerida         | <i>No se requiere</i>   |
| Idioma                        | <i>Cierto conocimiento del inglés.</i>  |
| PC (detallar)                 | <i>Manejo de procesador de textos, hoja de cálculo electrónica e Internet.</i>                      |



| COMPETENCIAS REQUERIDAS  | NIVEL DE REQUERIMIENTO |
|--|------------------------|
| <i>Capacidad de organización</i>   | <i>Grado B</i>         |
| <i>Autonomía</i>   | <i>Grado A</i>         |
| <i>Responsabilidad y confiabilidad</i>   | <i>Grado A</i>         |
| <i>Autodisciplina</i>  | <i>Grado A</i>         |
| <i>Orientación al cliente externo e interno</i>                                      | <i>Grado B</i>         |
| <i>Productividad</i>   | <i>Grado B</i>         |
| <i>Orientación a los resultados</i>  | <i>Grado B</i>         |
| <i>Tolerancia a la presión</i>   | <i>Grado B</i>         |
| <i>Flexibilidad para adaptarse a situaciones nuevas y distintos tipos de cliente</i> | <i>Grado A</i>         |
| <i>Capacidad para resolver problemas</i>   | <i>Grado A</i>         |

| OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO:                  |             |
|--|-------------|
| <i>Habilidad para comunicarse telefónicamente</i>            | <i>Alto</i> |
| <i>Voz clara, agradable, de buena dicción y articulación</i> | <i>Alto</i> |
| <i>Amabilidad en el trato</i>                                | <i>Alto</i> |
| <i>Habilidad para proyectar su personalidad por teléfono</i> | <i>Alto</i> |
|  |             |
|  |             |

| OTROS REQUISITOS DEL PUESTO BAJO LA MODALIDAD DE TELETRABAJO:  |  |
|--|--|
| <i>Lugar cómodo y aislado en la casa del teletrabajador</i>  |  |
| <i>Instalación telefónica y equipamiento necesario: pc, módem, conexión a Internet</i>   |  |
| <i>Instalación eléctrica y climatización del ambiente</i>  |  |
|  |  |
| <p>Usted podrá encontrar definiciones de competencias y su apertura en grados en:<br/> <i>Gestión por competencias. El diccionario.</i> Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.</p> |  |

## ANEXO 3. Cuestionario VAL. Castro Solano, 2005

*Instrucciones.* A continuación, le presentamos 10 frases. Por favor, léalas atentamente. Trate de valorar cada frase según una escala 1 a 5 de acuerdo con sus preferencias. El número 5 expresa su máxima preferencia, el 1 la menor. El número 3 señala un punto intermedio. Repita este procedimiento para la parte 2 (Relaciones familiares) y para la 3 (Trabajo).

**PARTE 1. RECREACIÓN Y VIDA SOCIAL**

|  | Mínima prefer. |   |   |   | Máxima prefer. |
|--|----------------|---|---|---|----------------|
| <i>Siento inclinación por...</i>   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 1. Participar en grupos que se preocupen por el cuidado del medio ambiente y el logro de la paz mundial.                           |                |   |   |   |                |
| 2. Colaborar como voluntario/a, ayudando en escuelas, hogares de ancianos, hospitales.   |                |   |   |   |                |
| 3. Asistir a instituciones religiosas o culturales donde se respeten las tradiciones nacionales y se fomente el amor a lo nuestro. |                |   |   |   |                |
| 4. Salir con amigos que no provoquen desórdenes y con quienes me sienta protegido/a.   |                |   |   |   |                |
| 5. Ir con amigos a lugares seguros, limpios, ordenados, donde haya paz y armonía.  |                |   |   |   |                |
| 6. Concurrir a lugares prestigiosos que estén de moda-   |                |   |   |   |                |
| 7. Realizar actividades en las que me destaco porque soy mejor que otros (bailar, practicar un deporte, pintar, etc.).             |                |   |   |   |                |
| 8. Organizar salidas que me den placer y me permitan disfrutar de la vida.   |                |   |   |   |                |
| 9. Ir a lugares diferentes, novedosos, evitando caer en la rutina.   |                |   |   |   |                |
| 10. Hacer algo que me guste y me haga sentir bien. Aunque tenga que estar solo/a.  |                |   |   |   |                |

**PARTE 2. RELACIONES FAMILIARES**

|   | Mínima prefer. |   |   |   | Máxima prefer. |
|---|----------------|---|---|---|----------------|
| <i>Siento inclinación por...</i>  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 1. Tratar de vivir a mi manera, sin depender de lo que haga o piense mi familia.                            |                |   |   |   |                |
| 2. Proponer reuniones o salidas, por lo menos una vez al mes, para hacer algo diferente de lo acostumbrado. |                |   |   |   |                |
| 3. Estar con mi familiar en la medida en que tenga ganas y me haga sentir bien.                             |                |   |   |   |                |
| 4. Esforzarme en hacer cosas para que mi familia se sienta  |                |   |   |   |                |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| orgullosa de mí.  |  |  |  |  |  |
| 5. Tratar de que mi familia tenga bien en claro que alguien manda y otros tienen que obedecer.        |  |  |  |  |  |
| 6. Intentar evitar que se produzcan situaciones de conflicto o discusiones perturbadoras.             |  |  |  |  |  |
| 7. Tratar de que todos respeten las buenas costumbres y no hagan cosas fuera de lugar.                |  |  |  |  |  |
| 8. Tratar de que todos cumplan con las tradiciones y honren la memoria de nuestros antepasados.       |  |  |  |  |  |
| 9. Prestar atención a los problemas familiares. Considerando que siempre es bueno olvidar y perdonar. |  |  |  |  |  |
| 10. Esforzarme para que tengamos un clima de paz y tomemos decisiones justas y sabias.                |  |  |  |  |  |

**PARTE 3. TRABAJO**

|  | Mínima prefer. |   |   |   | Máxima prefer. |
|--|----------------|---|---|---|----------------|
| <i>Siento inclinación por...</i>   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 1. Trabajar en mi casa, en forma independiente.  |                |   |   |   |                |
| 2. Hacer algo que me interese y sea para mí un desafío.  |                |   |   |   |                |
| 3. Hacer algo que me resulte grato y placentero, sin exigirme demasiado.   |                |   |   |   |                |
| 4. Realizar un trabajo original para lograr que me feliciten o premien.  |                |   |   |   |                |
| 5. Destacarme y conseguir un puesto con un buen sueldo, con cierto poder sobre los demás.  |                |   |   |   |                |
| 6. Hacer un trabajo que deje conforme a mi jefe y me asegure la continuidad laboral.   |                |   |   |   |                |
| 7. Esforzarme por cumplir con las normas y exigencias del lugar donde trabajo, a fin de evitar problemas.                                  |                |   |   |   |                |
| 8. Ocuparme de la religión, las tradiciones y las costumbres regionales del país.  |                |   |   |   |                |
| 9. Realizar tareas de importancia social para ayudar. Aunque sea un poco, a quienes sufren o tienen problemas serios.                      |                |   |   |   |                |
| 10. Hacer tareas relacionadas con la protección de la naturaleza, el mejoramiento de la calidad de vida, el uso de los residuos nucleares. |                |   |   |   |                |

## ANEXO 4. Perfiles de puestos APERTURE

## Supervisor General Senior

|   |   |         |                   |       |
|---|---|---------|-------------------|-------|
| <b>FECHA</b>  | <b>ENERO 2016</b>   |         |                   |       |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>  | <b>SUPERVISOR GENERAL (SR)</b>  |         |                   |       |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>  | <b>OPERACIONES</b>  |         |                   |       |
| <b>MISIÓN</b>   | <b>VELAR POR LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA REALIZACIÓN DE LAS OPERATORIAS.</b>  |         |                   |       |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>  |   |         |                   |       |
| <p>Coordinación de operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de operaciones diarias en colaboración de administración y portería.</li> <li>• Planificación de recursos de las operaciones. Asignación de tareas.</li> <li>• Seguimiento diario: recorrido de depósitos, control de operaciones.</li> <li>• Control de etiquetas de remanentes en los depósitos.</li> </ul> <p>Tareas generales de supervisión general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de supervisores: ver cómo interactúan y qué llegada tienen con los operarios y maquinistas.</li> <li>• Supervisión de planificación de operaciones.</li> <li>• Contacto entre cliente: reclamos, planificación, extensiones horarias, extensiones de metros.</li> <li>• Gestión de la operatoria diaria y filtro hacia la gerencia.</li> <li>• Gestión de inconvenientes con la parte administrativa.</li> </ul> <p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal: participación en las entrevistas.</li> <li>• Generación de incidentes y sanciones.</li> <li>• Desarrollo de personas.</li> </ul> |   |         |                   |       |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>  |   |         |                   |       |
| - SUPERIOR INMEDIATO  | Directores  |         |                   |       |
|   | Frecuencia de supervisión recibida  |         |                   |       |
|   | Frecuente   | A veces | Rara vez <b>X</b> | Nunca |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor administrativo, Supervisor General, Supervisores, Encargado de taller, Encargada de Maestranza, Administrativa de RRHH</li> </ul> |         |                   |       |
| <b>CONTACTOS</b>  |   |         |                   |       |
| Internos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la organización</li> </ul>  |         |                   |       |
| Externos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>  |         |                   |       |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>  |   |         |                   |       |
| Por información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: maneja la información de las operaciones e información confidencial de RRHH.</li> </ul>  |         |                   |       |
| Por políticas, normas y procedimientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: debe velar por el cumplimiento de todas las normativas de la organización y proponer mejoras en las mismas.</li> </ul>                 |         |                   |       |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensiones de horarios, de metros de depósitos, sanciones, políticas disciplinarias.</li> </ul>   |         |                   |       |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |   |         |                   |       |
| a) Condiciones ambientales  | Depósito y oficinas administrativa  |         |                   |       |

|   |   |                         |               |
|---|---|-------------------------|---------------|
| b) Horario de trabajo   | 8- 17 de lunes a viernes.   |                         |               |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |   |                         |               |
| a) Viajes   | No aplica   |                         |               |
| b) Trabajo nocturno   | No aplica   |                         |               |
| c) Horas extras   | Eventuales  |                         |               |
| d) Fines de semana  | Sábados 8 – 11 horas  |                         |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |   |                         |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIA  | SECUNDARIA <b>X</b>     | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización ?   | NO APLICA   |                         |               |
| c) Observaciones  | NO APLICA   |                         |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |   |                         |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Operaciones de la organización<br>Licencia de conducir<br>Planificación<br>Manejo de equipos de trabajo<br>Conocimientos de logística<br>Conocimiento del negocio de la organización.<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) |                         |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES   | MÍNIMO 2 AÑOS <b>X</b>  | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO  | MÍNIMO 4 AÑOS           | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |   |                         |               |
| Teléfono, Computadora, conexión a internet, bicicleta.                              |   |                         |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |   |                         |               |
| Horizontales  |   | Verticales              |               |
| Búsqueda de bienestar   |   | Liderazgo               |               |
| Conducta y ética  |   | Capacidad de resolución |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |   | Planificación           |               |
| Creatividad   |   | Comunicación            |               |
| Sentido de pertenencia  |   | -                       |               |

## Supervisor General

|   |   |
|---|---|
| <b>FECHA</b>  | <b>ENERO 2016</b>   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>  | <b>SUPERVISOR GENERAL</b>   |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>  | <b>OPERACIONES</b>  |
| <b>MISIÓN</b>   | <b>VELAR POR LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA REALIZACIÓN DE LAS OPERATORIAS.</b>  |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>  |   |
| <p>Coordinación general operativa y administrativa, colaborando esto último con Supervisor Administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y priorización de las tareas administrativas (de operaciones)</li> <li>• Reunión con supervisor administrativo para la definición de prioridades en las operaciones.</li> <li>• Colaboración en la definición de las metodologías de trabajo.</li> </ul> <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización operativa de camiones en función de la necesidad de los clientes.</li> <li>• Organización u priorización de producciones.</li> <li>• Controles sobre los supervisores.</li> <li>• Comunicación con supervisores: organización de personal, novedades.</li> <li>• Colaboración en la definición de las metodologías de trabajo.</li> <li>• Propuestas de optimización de espacios de depósitos.</li> <li>• Conocimiento del día a día de las tareas de las operaciones y los supervisores.</li> </ul> <p>Gestión de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de recursos.</li> <li>• Propuesta de mejoras y crecimiento de plan de carrera del personal.</li> <li>• Reuniones de supervisor</li> <li>• Contacto con colaboradores de APERTURE</li> <li>• Apercibimientos y sanciones.</li> <li>• Gestión de beneficios y compensaciones de los colaboradores APERTURE.</li> </ul> <p>Mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de trabajos con Encargado de Taller.</li> </ul> <p>Seguridad e higiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de capacitaciones al personal</li> <li>• Informe al directorio de normativas y modificaciones que se deben realizar.</li> <li>• Respuesta a auditorías de seguridad e higiene</li> </ul> |   |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>  |   |
| - SUPERIOR INMEDIATO  | <p>Dirección/ Supervisor general SR</p> <p>Frecuencia de supervisión recibida</p> <p>Frecuente                      A veces <b>X</b>                      Rara vez                      Nunca</p> |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA  | SUPERVISORES, ENCARGADO DE TALLER, ENCARGADA DE MAESTRANZA, ADMINISTRATIVA DE RRHH  |
| <b>CONTACTOS</b>  |   |
| Internos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la organización.</li> </ul>   |
| Externos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes.</li> </ul>   |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>  |   |
| Por información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: responsable de la información de las operaciones y de información confidencial de RRHH.</li> </ul>   |
| Por políticas, normas y procedimientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto: velar por las normativas generales de la organización y las de seguridad e higiene.</li> </ul>   |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de las tareas diarias.</li> <li>• Apercibimiento y sanciones.</li> </ul>  |

|   |  |                         |                        |
|---|--|-------------------------|------------------------|
| • Propuestas de plan de carrera   |  |                         |                        |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |  |                         |                        |
| a) Condiciones ambientales  | Depósitos, Playón, Oficinas.   |                         |                        |
| b) Horario de trabajo   | Lunes a viernes de 8.30 a 17.30.   |                         |                        |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |  |                         |                        |
| a) Viajes   | No aplica.   |                         |                        |
| b) Trabajo nocturno   | No aplica.   |                         |                        |
| c) Horas extras   | Eventuales.  |                         |                        |
| d) Fines de semana  | Sábados de 8 a 11.   |                         |                        |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |  |                         |                        |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIA   | SECUNDARIA <b>X</b>     | TERCIARIO              |
| b) ¿Especialización?  | Preferible: título en logística terciario.   |                         |                        |
| c) Observaciones  | No aplica.   |                         |                        |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |                         |                        |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Maquinaria: autolevador.<br>Licencia de conducir<br>Organización de depósitos<br>Logística<br>Operatoria propia de los clientes, tratamiento de los productos.<br>Seguridad e higiene: experiencia en el puesto<br>Paquete Office, Redmine, RDS (básico)<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) |                         |                        |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES  | MÍNIMO 2 AÑOS           | MÍNIMO 5 AÑOS          |
|   | MÍNIMO 1 AÑO   | MÍNIMO 4 AÑOS           | MÁS DE 6 AÑOS <b>X</b> |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |  |                         |                        |
| Autolevador, Conexión a internet, computadora, Celular.                             |  |                         |                        |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |  |                         |                        |
| <b>Valores</b>  |  | <b>Competencias</b>     |                        |
| Búsqueda de bienestar   |  | Liderazgo               |                        |
| Conducta y ética  |  | Capacidad de resolución |                        |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |  | Planificación           |                        |
| Creatividad   |  | Comunicación            |                        |
| Sentido de pertenencia  |  | -                       |                        |

## Supervisor administrativo

|  |   |         |   |                     |
|--|---|---------|---|---------------------|
| <b>FECHA</b>   | <b>ENERO 2016</b>   |         |   |                     |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>   | <b>SUPERVISOR ADMINISTRATIVO – RESPONSABLE DEL SGC</b>  |         |   |                     |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>   | <b>ADMINISTRACION</b>   |         |   |                     |
| <b>MISIÓN</b>  | <b>VELAR Y GESTIONAR LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES.</b>  |         |   |                     |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>   |   |         |   |                     |
| <p>Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la administración.</li> <li>• Velar por que la administración sea un espejo de la parte operativa</li> <li>• Generación de procedimientos del área y propuestas de mejora.</li> <li>• Control en el sistema de cómo están cargadas las operaciones.</li> <li>• Búsqueda de feedback desde la parte operativa del modo de funcionamiento de la administración, de los desvíos ocurridos.</li> <li>• Búsqueda de mejoras, acciones preventivas y toma de correctivas.</li> <li>• Reportes a dirección de la administración (no formales).</li> <li>• Gestión documental administrativa de la operatoria ante entidades de control.</li> <li>• Procesamiento de fichas de reloj</li> <li>• Participación en proceso de búsqueda y selección para área administrativa.</li> <li>• Referente del sistema RDS</li> <li>• Comunicación con el cliente (parte administrativa)</li> <li>• Coordinación con supervisores generales con los supervisores generales de las tareas operativas y administrativas.</li> </ul> <p>Tareas generales de Office Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de insumos de oficina</li> <li>• ontacto con el proveedor de sistemas.</li> <li>• Permisos de accesos (tarjetas de acceso que abren la puertas)</li> </ul> <p>Importación/Exportación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión documental y de logística.</li> <li>• Contacto con aduana, importadoras, exportadoras.</li> <li>• Comercio exterior.</li> </ul> <p>SGC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad se implemente, funcione y aplique sistemáticamente.</li> <li>• Informar a la Dirección sobre la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Aprobar la documentación del SGC.</li> <li>• Promover la toma de conciencia de requisitos de clientes a través de su participación en el proceso de planeamiento operativo, en el desarrollo de políticas y procedimientos internos.</li> </ul> |   |         |   |                     |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>   |   |         |   |                     |
| - SUPERIOR INMEDIATO   | Supervisor general SR/Dirección   |         |   |                     |
|  | Frecuencia de supervisión recibida  |         |   |                     |
|  | Frecuente   | A veces | X | Rara vez      Nunca |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA   | ADMINISTRATIVOS/AS, ADMINISTRATIVA DE RRHH  |         |   |                     |
| <b>CONTACTOS</b>   |   |         |   |                     |
| Internos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor general, supervisores.</li> </ul>   |         |   |                     |
| Externos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes, proveedores de sistemas, proveedor eléctrico (electricista), de seguridad. Proveedores frecuentes de servicios.</li> </ul> |         |   |                     |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>   |   |         |   |                     |
| Por información  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: manejo de procesos administrativos e información.</li> </ul>   |         |   |                     |
| Por políticas, normas y procedimientos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: responsabilidad por procesos administrativos, propuestas de</li> </ul>   |         |   |                     |



|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|   | mejora.   |                        |               |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento de personal administrativo: persona que no va; de operaciones de administración (desvíos en los procesos), rotación de personal administrativo.</li> </ul> |                        |               |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |   |                        |               |
| a) Condiciones ambientales  | Oficina administrativa  |                        |               |
| b) Horario de trabajo   | Lunes a viernes de 8.30 a 17.30.  |                        |               |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |   |                        |               |
| a) Viajes   | No aplica.  |                        |               |
| b) Trabajo nocturno   | No aplica.  |                        |               |
| c) Horas extras   | Eventuales.   |                        |               |
| d) Fines de semana  | Sábados de 8 a 11 (eventuales)  |                        |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |   |                        |               |
| a) Nivel de instrucción   | SECUNDARIO <b>X</b>   | TERCIARIO              | UNIVERSITARIO |
| b) ¿Especialización?  | PREFERIBLE: CARRERA LOGÍSTICA, COMERCIO INTERNACIONAL, ADMINISTRATIVA U OTRA CARRERA AFÍN   |                        |               |
| c) Observaciones  | NO APLICA.  |                        |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |   |                        |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Informático: nivel medio de Windows, office, RDS, internet, mail (nivel: avanzado)<br>Experiencia en puestos administrativos.<br>Conocimiento SGC (nivel responsable)<br>Licencia de conducir                   |                        |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES   | MÍNIMO 2 AÑOS <b>X</b> | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO  | MÍNIMO 4 AÑOS          | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |   |                        |               |
| Teléfono, computadora, conexión a internet.   |   |                        |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |   |                        |               |
| <b>Valores</b>  |   | <b>Competencias</b>    |               |
| Búsqueda de bienestar   |   | Liderazgo              |               |
| Conducta y ética  |   | -                      |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |   | Orden y limpieza       |               |
| Creatividad   |   | Comunicación           |               |
| Sentido de pertenencia  |   | -                      |               |

## Supervisor

|   |   |
|---|---|
| <b>FECHA</b>  | <b>ENERO 2016</b>   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>  | <b>SUPERVISOR</b>   |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>  | <b>OPERACIONES</b>  |
| <b>MISIÓN</b>   | <b>VELAR POR LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES</b>  |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>  |   |
| <p>Carga y descarga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de carga y descarga</li> <li>• Recepción de pedidos y relevamiento de actividades de carga y descarga a realizar.</li> <li>• Completar planilla de ingreso de mercadería</li> <li>• Registro de la mercadería que no se encuentra en óptimas condiciones y obtención de permiso de descarga</li> <li>• Control de mercadería de ingreso y registros en caso de que no coincida con el remito.</li> <li>• Lectura de etiquetas para la asignación.</li> <li>• Asignar la etiqueta de la mercadería y su ubicación.</li> <li>• Entrega de papeles a administración, gestión del pegado de las etiquetas a la mercadería.</li> <li>• Chequeo y traspaso de picking a maquinistas.</li> <li>• Gestión de los remantes en los casos de picking:</li> <li>• Utilización de radio frecuencia para transferencia de palet.</li> <li>• Manejo de radiofrecuencia</li> </ul> <p>Maquinaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de estado de máquinas mediante el checklist correspondiente.</li> <li>• Informe de necesidad de repuestos a supervisor designado para el pedido de service y/o mantenimiento general de maquinaria.</li> </ul> <p>Gestión de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de desvíos a maquinistas</li> <li>• Inducción a nuevo personal.</li> <li>• Asignación de tareas a operarios y maquinistas</li> <li>• Aviso de asistencias en el día sábado.</li> </ul> <p>Tareas generales de supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por cumplimiento de seguridad e higiene.</li> <li>• Realización de inventarios.</li> <li>• Control de matafuego, de desratización y registro en el sistema correspondiente.</li> <li>• Supervisión de operación fijada y de equipo asignado a la misma</li> <li>• Colaboración con maestranza, solicitud de limpieza de depósito no programada.</li> <li>• Apertura de depósito.</li> </ul> |   |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>  |   |
| - SUPERIOR INMEDIATO  | Supervisor general (SR)   |
|   | <p>Frecuencia de supervisión recibida</p> <p>Frecuente                      A veces   <b>X</b>                      Rara vez                      Nunca</p> <p>Reuniones de trabajo con supervisores y supervisores generales</p> |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinistas,</li> <li>• Operarios</li> </ul>   |
| <b>CONTACTOS</b>  |   |
| Internos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinistas</li> <li>• Supervisores generales</li> <li>• Supervisores</li> <li>• Administrativas</li> <li>• Maestranza</li> <li>• Administrativa de RRHH</li> </ul>                      |

|   |  |                                |               |
|---|--|--------------------------------|---------------|
| Externos  | • Chóferes   |                                |               |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>                            |  |                                |               |
| Por información   | • Baja: manejo de información operativa no confidencial.   |                                |               |
| Por políticas, normas y procedimientos  | • Alta: cumplimiento de procedimientos y de normativas de seguridad e higiene. Propuesta de cambios de mejora.   |                                |               |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de mercadería.</li> <li>• Carga/descarga ante cargas incompletas, con problemas o que llegan sobre la hora (en función de si hay personas para descargarlo).</li> <li>• Pedido de sanciones para personal a cargo.</li> </ul> |                                |               |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |  |                                |               |
| a) Condiciones ambientales  | Depósitos  |                                |               |
| b) Horario de trabajo   | Lunes a Viernes de 8.30 a 17.30  |                                |               |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |  |                                |               |
| a) Viajes   | No Aplica  |                                |               |
| b) Trabajo nocturno   | No Aplica  |                                |               |
| c) Horas extras   | Eventuales.  |                                |               |
| d) Fines de semana  | Sábado por medio de 8 a 11.  |                                |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |  |                                |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO   | SECUNDARIO PREFERIBLE <b>X</b> | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización?  | No aplica  |                                |               |
| c) Observaciones  | No aplica  |                                |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |                                |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Manejo de autoelevador<br>Realización de picking.<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)<br>RDS (nivel usuario)<br>Experiencia en tareas similares  |                                |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES  | MÍNIMO 2 AÑOS <b>X</b>         | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO   | MÍNIMO 4 AÑOS                  | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |  |                                |               |
| Herramientas para el armado de cajas y envasado. Apiladora: racks, Gister           |  |                                |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |  |                                |               |
| <b>Valores</b>  |  | <b>Competencias</b>            |               |
| Búsqueda de bienestar   |  | Liderazgo                      |               |
| Conducta y ética  |  | -                              |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |  | Orden y limpieza               |               |
| Creatividad   |  | Comunicación                   |               |
| Sentido de pertenencia  |  | -                              |               |

## Jefe de producción

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>FECHA</b>  | <b>ENERO 2016</b>  |  |  |  |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>  | <b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>  |  |  |  |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>  | <b>PRODUCCIÓN</b>  |  |  |  |
| <b>MISIÓN</b>   | <b>VELAR POR LA REALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>   |  |  |  |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>  |  |  |  |  |
| Producción <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y seguimiento de los equipos de trabajo y las producciones.</li> <li>• Contacto con cliente que manda insumos. Conocimiento de lotes requeridos para la producción, Generación de los mismos en caso de ser necesario. Recepción de picking y gestión para el armado.</li> <li>• Planificación de lotes, picking, armados.</li> <li>•</li> <li>• Control e inventario los insumos y productos de las producciones.</li> <li>• Coordinación de trabajo con dirección</li> </ul> Gestión de personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de personal en las producciones.</li> <li>• Capacitación de personal.</li> <li>• Marca de desvíos</li> <li>• Inducción a nuevo personal.</li> <li>• Asignación de tareas a operarios y maquinistas</li> <li>• Aviso de asistencias en el día sábado.</li> </ul> |  |  |  |  |
| - SUPERIOR INMEDIATO  | Supervisor General (SR)  |  |  |  |
|   | Frecuencia de supervisión recibida<br>Frecuente                      A veces                      Rara vez <b>X</b> Nunca  |  |  |  |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• OPERARIOS, MAQUINISTAS</li> </ul>   |  |  |  |
| <b>CONTACTOS</b>  |  |  |  |  |
| Internos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinistas</li> <li>• Supervisores generales</li> <li>• Supervisores</li> <li>• Administrativas</li> <li>• Maestranza</li> <li>• Administrativa de RRHH</li> </ul>   |  |  |  |
| Externos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chóferes</li> </ul>   |  |  |  |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>  |  |  |  |  |
| Por información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja: manejo de información operativa no confidencial.</li> </ul>   |  |  |  |
| Por políticas, normas y procedimientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: cumplimiento de procedimientos y de normativas de seguridad e higiene. Propuesta de cambios de mejora.</li> </ul>   |  |  |  |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de mercadería.</li> <li>• Carga/descarga ante cargas incompletas, con problemas o que llegaran sobre la hora (en función de si hay personas para descargarlo).</li> <li>• Pedido de sanciones para personal a cargo.</li> </ul> |  |  |  |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |  |  |  |  |

|   |   |                                |               |
|---|---|--------------------------------|---------------|
| a) Condiciones ambientales  | Depósito  |                                |               |
| b) Horario de trabajo   | Lunes a Viernes de 8.30 a 17.30   |                                |               |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |   |                                |               |
| a) Viajes   | No Aplica   |                                |               |
| b) Trabajo nocturno   | No Aplica   |                                |               |
| c) Horas extras   | Eventuales.   |                                |               |
| d) Fines de semana  | Sábado por medio de 8 a 11.   |                                |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |   |                                |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO  | SECUNDARIO PREFERIBLE <b>X</b> | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización?  | No aplica   |                                |               |
| c) Observaciones  | No aplica   |                                |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |   |                                |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Manejo de autoelevador<br>Realización de picking.<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)<br>RDS (nivel usuario)<br>Experiencia en tareas similares |                                |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES   | MÍNIMO 2 AÑOS <b>X</b>         | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO  | MÍNIMO 4 AÑOS                  | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |   |                                |               |
| Autoelevador, encintadora, foliadora, Computadora, Conexión a internet, Teléfono    |   |                                |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |   |                                |               |
| <b>Valores</b>  |   | <b>Competencias</b>            |               |
| Búsqueda de bienestar   |   | Liderazgo                      |               |
| Conducta y ética  |   | -                              |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |   | Orden y limpieza               |               |
| Creatividad   |   | Comunicación                   |               |
| Sentido de pertenencia  |   | Planificación                  |               |

## Encargado de compras

|  |  |         |                   |       |
|--|--|---------|-------------------|-------|
| <b>FECHA</b>   | <b>ENERO 2016</b>  |         |                   |       |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>   | <b>ENCARGADO DE COMPRAS</b>  |         |                   |       |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>   | <b>COMPRAS</b>   |         |                   |       |
| <b>MISIÓN</b>  | <b>PLANIFICAR Y REALIZAR LAS COMPRAS DE INSUMOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>   |         |                   |       |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>   |  |         |                   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el stock de la organización: realización de inventarios. Gestión de alertas del pañol.</li> <li>• Gestión de compras de mantenimiento eléctrico</li> <li>• Cuando se está armando depósitos: solicitud de presupuestos, análisis de presupuestos, gestión de presupuestos. Escalamiento en caso de altos gastos.</li> <li>• Solicitud de insumos de la organización: productivo, limpieza.</li> <li>• Contacto con estudio cuando le mandan las facturas a ellos, para aprobarlos.</li> <li>• Planificación de compras.</li> <li>• Gestión de proveedores. Reclamos a proveedores.</li> <li>• Mandar mails, responder, análisis de presupuestos.</li> <li>• Visita eventual a proveedores</li> <li>• Búsqueda de suministros: viajes.</li> <li>• Control de compras</li> <li>• Solicitud de aprobación de compras.</li> </ul> |  |         |                   |       |
|  |  |         |                   |       |
| - SUPERIOR INMEDIATO   | Supervisor General (SR)  |         |                   |       |
|  | Frecuencia de supervisión recibida   |         |                   |       |
|  | Frecuente  | A veces | Rara vez <b>X</b> | Nunca |
| SUPERVISIÓN EJERCIDA   | NO APLICA.   |         |                   |       |
| <b>CONTACTOS</b>   |  |         |                   |       |
| Internos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Maquinistas</li> <li>•Supervisores generales</li> <li>•Supervisores</li> <li>•Administrativas</li> <li>•Maestranza</li> <li>•Administrativa de RRHH</li> </ul> |         |                   |       |
| Externos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proveedores</li> </ul>   |         |                   |       |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>   |  |         |                   |       |
| Por información  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: Manejo de presupuestos.</li> </ul>  |         |                   |       |
| Por políticas, normas y procedimientos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media: cumplimiento de procedimientos.</li> </ul>   |         |                   |       |
| Decisiones del puesto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de proveedores y de compras.</li> </ul>   |         |                   |       |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>  |  |         |                   |       |
| a) Condiciones ambientales   | Oficina administrativa   |         |                   |       |
| b) Horario de trabajo  | Lunes a Viernes de 8.30 a 17.30  |         |                   |       |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>   |  |         |                   |       |
| a) Viajes  | No Aplica  |         |                   |       |
| b) Trabajo nocturno  | No Aplica  |         |                   |       |

|   |   |                     |               |
|---|---|---------------------|---------------|
| c) Horas extras   | Eventuales.   |                     |               |
| d) Fines de semana  | Sábado por medio de 8 a 11.   |                     |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |   |                     |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO  | SECUNDARIO <b>X</b> | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización?  | No aplica   |                     |               |
| c) Observaciones  | No aplica   |                     |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Conocimiento de productos.<br>Análisis de presupuestos.<br>Conocimiento de tiempos internos<br>Uso de RDS<br>Licencia de conducir<br>Conocimiento SGC (nivel colaborador) |                     |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES   | MÍNIMO 2 AÑOS       | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO <b>X</b>   | MÍNIMO 4 AÑOS       | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |   |                     |               |
| Computadora, teléfono, RDS.   |   |                     |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |   |                     |               |
| <b>Valores</b>  |   | <b>Competencias</b> |               |
| Búsqueda de bienestar   |   | Negociación         |               |
| Conducta y ética  |   | Planificación       |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |   | -                   |               |
| Creatividad   |   | -                   |               |
| Sentido de pertenencia  |   | -                   |               |

## Encargado de taller

|  |   |         |          |          |       |
|--|---|---------|----------|----------|-------|
| <b>FECHA</b>   | <b>ENERO 2016</b>   |         |          |          |       |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>   | <b>ENCARGADO DE TALLER</b>  |         |          |          |       |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>   | <b>TALLER</b>   |         |          |          |       |
| <b>MISIÓN</b>  | <b>VELAR POR Y LLEVAR ADELANTE LAS TAREAS DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO; ASÍ COMO GESTIONAR EL TALLER.</b>  |         |          |          |       |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>   |   |         |          |          |       |
| <p>Construcción de depósitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaje de depósitos</li> <li>• Gestión y realización de armado, arenado, pintado.</li> <li>• Construcción de aleros:</li> </ul> <p>Mantenimiento de depósitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglo de infraestructura de depósitos: arreglos edilicios y mantenimiento general.</li> <li>• Control de la infraestructura.</li> <li>• Propuesta de mejoras de infraestructura a superiores.</li> </ul> <p>Tareas generales de encargado de taller:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de gente a cargo</li> <li>• Planificación y establecimiento de tareas a personal.</li> <li>• Solicitud de materiales del pañol.</li> <li>• Realización de parte diario</li> <li>• Gestión de materiales para la construcción y mantenimiento.</li> </ul> |   |         |          |          |       |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>   |   |         |          |          |       |
| - SUPERIOR INMEDIATO   | Supervisor general (SR)   |         |          |          |       |
|  | Frecuencia de supervisión recibida  |         |          |          |       |
|  | Frecuente   | A veces | Rara vez | <b>X</b> | Nunca |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA   | Operarios   |         |          |          |       |
| <b>CONTACTOS</b>   |   |         |          |          |       |
| Internos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operarios, supervisores, supervisor general, gerentes, administrativa de RRHH</li> </ul>   |         |          |          |       |
| Externos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>   |         |          |          |       |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>   |   |         |          |          |       |
| Por información  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio: estado de infraestructura.</li> </ul>   |         |          |          |       |
| Por políticas, normas y procedimientos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto: debe velar por el cumplimiento de las normativas y los procedimientos dentro del taller.</li> </ul>                          |         |          |          |       |
| Decisiones del puesto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de tareas de mantenimiento.</li> <li>• Apercibimientos y sanciones.</li> <li>• Gestión de la construcción.</li> </ul> |         |          |          |       |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>  |   |         |          |          |       |
| a) Condiciones ambientales   | Taller / Playón de la organización  |         |          |          |       |
| b) Horario de trabajo  | 8.30 a 17.30, de lunes a viernes.   |         |          |          |       |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>   |   |         |          |          |       |
| a) Viajes  | No aplica.  |         |          |          |       |
| b) Trabajo nocturno  | No aplica.  |         |          |          |       |



|   |  |                     |                        |
|---|--|---------------------|------------------------|
| c) Horas extras   | Eventuales.  |                     |                        |
| d) Fines de semana  | Sábados en caso de ser necesario.  |                     |                        |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |  |                     |                        |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO <b>X</b>  | SECUNDARIO          | TERCIARIO              |
| b) ¿Especialización?  | Preferible: Estudios en mecánica y/o construcción.   |                     |                        |
| c) Observaciones  | N/A  |                     |                        |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |                     |                        |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Manejo de máquinas<br>Montaje<br>Construcción<br>Mantenimiento<br>Manejo de grúa<br>Conocimiento básicos de plomería, electricidad, mecánica<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) |                     |                        |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES  | MÍNIMO 2 AÑOS       | MÍNIMO 5 AÑOS <b>X</b> |
|   | MÍNIMO 1 AÑO   | MÍNIMO 4 AÑOS       | MÁS DE 6 AÑOS          |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |  |                     |                        |
| Grúas, Containera, Herramientas, Clarck   |  |                     |                        |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |  |                     |                        |
| <b>Valores</b>  |  | <b>Competencias</b> |                        |
| Búsqueda de bienestar   |  | Comunicación        |                        |
| Conducta y ética  |  | Proactividad        |                        |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |  | -                   |                        |
| Creatividad   |  | -                   |                        |
| Sentido de pertenencia  |  | -                   |                        |

## Administrativa de RRHH

|   |  |                  |          |       |
|---|--|------------------|----------|-------|
| <b>FECHA</b>  | <b>ENERO 2016</b>  |                  |          |       |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>  | <b>ADMINISTRATIVA DE RRHH</b>  |                  |          |       |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>  | <b>ADMINISTRACIÓN</b>  |                  |          |       |
| <b>MISIÓN</b>   | <b>CONTRIBUIR EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.</b>  |                  |          |       |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>  |  |                  |          |       |
| Asistencia en la administración de RRHH: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de ausencias y presentismo.</li> <li>• Colaboración en la liquidación de horas de los empleados. Planilla de liquidación: volcar la información necesaria. Entrega de recibos de sueldos.</li> <li>• Realizar seguimiento de los empleados.</li> <li>• Recepción de certificados médicos.</li> <li>• Gestión documental de vacaciones, certificados.</li> <li>• Acompañamiento en análisis de medidas disciplinarias como apercibimientos y sanciones. Colaboración en la preparación de los mismos.</li> <li>• Gestión de legajos.</li> <li>• Contacto con estudio contable: alta de nuevo de empleados, telegramas de despedido.</li> <li>• Gestión de entrega de materiales: ropa, guantes, zapatos, audífonos, antiparras; indumentaria. Llevar registro de entregas.</li> <li>• Apertura el reloj. Control de fichaje de horas.</li> <li>• Propuesta de mejoras de las políticas de RRHH</li> <li>• Seguimiento y control de cuentas corporativas.</li> <li>• Trato con delegado. Permisos gremiales.</li> </ul> |  |                  |          |       |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>  |  |                  |          |       |
| - SUPERIOR INMEDIATO  | Supervisor general (SR)  |                  |          |       |
|   | Frecuencia de supervisión recibida   |                  |          |       |
|   | Frecuente  | A veces <b>X</b> | Rara vez | Nunca |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA  | No aplica  |                  |          |       |
| <b>CONTACTOS</b>  |  |                  |          |       |
| Internos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la organización.</li> </ul>  |                  |          |       |
| Externos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio contable.</li> <li>• Servicios médicos</li> <li>• Delegado gremial.</li> </ul>                                  |                  |          |       |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>  |  |                  |          |       |
| Por información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: gestión de documentación administrativa de RRHH; y de operaciones en caso de colaborar con las mismas.</li> </ul> |                  |          |       |
| Por políticas, normas y procedimientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media: colaboración en su cumplimiento.</li> </ul>  |                  |          |       |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento de decisiones.</li> </ul>  |                  |          |       |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |  |                  |          |       |
| a) Condiciones ambientales  | Oficina administrativa.  |                  |          |       |
| b) Horario de trabajo   | 8.30 17.30 de lunes a viernes.   |                  |          |       |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |  |                  |          |       |

|   |  |                     |               |
|---|--|---------------------|---------------|
| a) Viajes   | No aplica.   |                     |               |
| b) Trabajo nocturno   | No aplica.   |                     |               |
| c) Horas extras   | Eventuales.  |                     |               |
| d) Fines de semana  | Sábado por medio 8 a 11.   |                     |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |  |                     |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO   | SECUNDARIO <b>X</b> | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización?  | Estudios terciarios/universitarios en: Recursos humanos, relaciones laborales o a fin (Preferible).  |                     |               |
| c) Observaciones  | Preferible: Curso de Asistente en RRHH.  |                     |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |                     |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Paquete Office<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)<br>RDS<br>Redacción: confección de documentos de RRHH<br>Conocimientos básicos de liquidación de sueldos, gestión de legajos, política de apercibimiento y sanciones, gestión documental de RRHH<br>Preferible: Protocolo y ceremonial. |                     |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES <b>X</b>   | MÍNIMO 2 AÑOS       | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO   | MÍNIMO 4 AÑOS       | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |  |                     |               |
| Computadora, conexión a internet teléfono, Biblioratos de documentación             |  |                     |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |  |                     |               |
| <b>Valores</b>  |  | <b>Competencias</b> |               |
| Búsqueda de bienestar   |  | Comunicación        |               |
| Conducta y ética  |  | Empatía             |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |  | -                   |               |
| Creatividad   |  | -                   |               |
| Sentido de pertenencia  |  | -                   |               |

## Administrativo/a

|   |   |         |          |                |
|---|---|---------|----------|----------------|
| <b>FECHA</b>  | <b>ENERO 2016</b>   |         |          |                |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>  | <b>ADMINISTRATIVO/A</b>   |         |          |                |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>  | <b>ADMINISTRACIÓN</b>   |         |          |                |
| <b>MISIÓN</b>   | <b>VELAR POR EL CONTROL DE LA MERCADERÍA Y SU REGISTRO.</b>   |         |          |                |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>  |   |         |          |                |
| Ingresos y salidas de mercadería <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro y seguimiento de ingresos y salidas de mercadería.</li> <li>• Gestión de planillas diarias de ingresos y egresos. Envío de planillas a clientes.</li> <li>• Contacto con el cliente: registro de pedidos a clientes vía mail.</li> <li>• Recepción de mails con pedidos por parte de los clientes.</li> <li>• Chequeo de stock en sistemas correspondientes: RDS y SAP</li> <li>• Generación de etiquetas con el detalle del remite para poder ubicar la mercadería.</li> <li>• Cambio del orden de los envíos, si es necesario y comunicación del mismo a clientes.</li> <li>• Ingreso de mercadería al sistema, ya sea por ingreso nuevo o por movimientos de la mercadería.</li> <li>• Envío de mail al supervisor con la orden de carga solicitada por los clientes para el egreso de mercadería.</li> <li>• Contacto telefónico con los clientes por cambios, modificación de stock o pedido de stock.</li> <li>• Envío de la documentación que solicita el cliente, como por ejemplo remitos (actuales e históricos).</li> </ul> Inventariado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de reportes</li> <li>• Control del espejado de inventario en partes que corresponda, por ejemplo: SAP (si el cliente lo utiliza), RDS (sistema interno) y físico (inventariado interno).</li> <li>• Acompañamiento de auditorías del cliente sobre inventario</li> </ul> Tareas administrativas generales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resguardo de documentación inherente a la práctica, como por ejemplo las ordenes de gasoil.</li> <li>• Control en sistema del auto elevador. Realizar los pedidos en caso de que sea necesario repuestos, service.</li> </ul> |   |         |          |                |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>  |   |         |          |                |
| - SUPERIOR INMEDIATO  | Supervisor administrativo   |         |          |                |
|   | Frecuencia de supervisión recibida  |         |          |                |
|   | Frecuente   | A veces | Rara vez | <b>X</b> Nunca |
|   | Reuniones de trabajo con supervisores y supervisores generales  |         |          |                |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA  | • No aplica   |         |          |                |
| <b>CONTACTOS</b>  |   |         |          |                |
| Internos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores generales</li> <li>• Supervisores</li> </ul>  |         |          |                |
| Externos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes (por pedidos y auditorías)</li> </ul>   |         |          |                |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>  |   |         |          |                |
| Por información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: manejo de pedidos y traslado de la información a los supervisores para la gestión de los mismos.</li> </ul>                  |         |          |                |
| Por políticas, normas y procedimientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media: cumplimiento de procedimientos y de normativas de seguridad e higiene. Propuesta de cambios de mejora.</li> </ul>           |         |          |                |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de prioridades de ingreso.</li> <li>• Planificación de ingresos de mercadería, validándolo con el supervisor</li> </ul> |         |          |                |

|   |   |                     |               |
|---|---|---------------------|---------------|
|   | a cargo de la operación.  |                     |               |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |   |                     |               |
| a) Condiciones ambientales  | Oficina administrativa.   |                     |               |
| b) Horario de trabajo   | Lunes a Viernes de 8.30 a 17.30   |                     |               |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |   |                     |               |
| a) Viajes   | No Aplica   |                     |               |
| b) Trabajo nocturno   | No Aplica   |                     |               |
| c) Horas extras   | Eventuales.   |                     |               |
| d) Fines de semana  | Sábado por medio de 8 a 11  |                     |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |   |                     |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIA  | SECUNDARIA <b>X</b> | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización?  | No aplica   |                     |               |
| c) Observaciones  | No aplica.  |                     |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |   |                     |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | SAP (si el cliente lo utiliza)<br>Ms Office: Excell (nivel medio)<br>RDS (nivel usuario)<br>Experiencia en tareas similares<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) |                     |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES   | MÍNIMO 2 AÑOS       | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO <b>X</b>   | MÍNIMO 4 AÑOS       | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |   |                     |               |
| Computadora, conexión a internet, teléfono  |   |                     |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |   |                     |               |
| <b>Valores</b>  |   | <b>Competencias</b> |               |
| Búsqueda de bienestar   |   | Orden y limpieza    |               |
| Conducta y ética  |   | Proactividad        |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |   | Responsabilidad     |               |
| Creatividad   |   | Trabajo en equipo   |               |
| Sentido de pertenencia  |   | -                   |               |

## Encargada de maestranza

|  |  |            |                            |
|--|--|------------|----------------------------|
| <b>FECHA</b>   | <b>ENERO 2016</b>  |            |                            |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>   | <b>ENCARGADA DE MAESTRANZA</b>                           |            |                            |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>   | <b>MAESTRANZA</b>  |            |                            |
| <b>MISIÓN</b>  | <b>VELAR POR LA LIMPIEZA Y ORDEN DE LA ORGANIZACIÓN.</b> |            |                            |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>   |  |            |                            |
| Limpieza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de depósitos, oficinas, comedor, vestuario, áreas comunes. Barrido, máquinas de limpieza por depósitos y áreas de la organización</li> <li>• Planificación de tareas según el día: depósitos a limpiar.</li> </ul> Tareas generales de encargada de maestranza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la planilla y de la grilla.</li> <li>• Información del mantenimiento general del establecimiento,</li> <li>• Planificación de tareas de maestranza.</li> <li>• Supervisión general de maestranza.</li> </ul> |  |            |                            |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>   |  |            |                            |
| - SUPERIOR INMEDIATO   | Supervisor general (SR)                                  |            |                            |
|  | Frecuencia de supervisión recibida                       |            |                            |
|  | Frecuente <b>X</b>                                       | A veces    | Rara vez      Nunca        |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA   | Maestranza   |            |                            |
| <b>CONTACTOS</b>   |  |            |                            |
| Internos   | •  |            | Toda la organización       |
| Externos   | •  |            | No Aplica                  |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>   |  |            |                            |
| Por información  | • información específica.                                |            | Baja: no es responsable de |
| Por políticas, normas y procedimientos   | • información específica.                                |            | Baja: no es responsable de |
| Decisiones del puesto  | •  |            | No aplica.                 |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>  |  |            |                            |
| a) Condiciones ambientales   | En toda la organización                                  |            |                            |
| b) Horario de trabajo  | 8:30- 17:30 de lunes a viernes.                          |            |                            |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>   |  |            |                            |
| a) Viajes  | No aplica  |            |                            |
| b) Trabajo nocturno  | No aplica  |            |                            |
| c) Horas extras  | Eventual   |            |                            |
| d) Fines de semana   | Sábados 8:30- 11 horas                                   |            |                            |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>  |  |            |                            |
| a) Nivel de instrucción  | PRIMARIO <b>X</b>  | SECUNDARIO | TERCIARIO                  |
| b) ¿Especialización?   | No aplica  |            |                            |

|   |  |                     |               |
|---|--|---------------------|---------------|
| c) Observaciones  | No aplica  |                     |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |                     |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i>   | Realización de tareas de limpieza y mantenimiento en general.<br>Supervisión de equipo de trabajo. |                     |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>  | MENOR A 6 MESES <b>X</b>   | MÍNIMO 2 AÑOS       | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO   | MÍNIMO 4 AÑOS       | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |  |                     |               |
| Máquinas de fregadora (se utilizan según el tamaño del depósito), Máquinas de playones, Productos y herramientas de limpieza. |  |                     |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |  |                     |               |
| <b>Valores</b>  |  | <b>Competencias</b> |               |
| Búsqueda de bienestar   |  | Atención            |               |
| Conducta y ética  |  | Responsabilidad     |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |  | Comunicación        |               |
| Creatividad   |  | Proactividad        |               |
| Sentido de pertenencia  |  | Orden y limpieza    |               |

## Operario

|  |   |   |         |          |
|--|---|---|---------|----------|
| <b>FECHA</b>   | <b>ENERO 2016</b>   |   |         |          |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>   | <b>PEON</b>   |   |         |          |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>   | <b>OPERACIONES: LÍNEA DE PRODUCCIÓN</b>   |   |         |          |
| <b>MISIÓN</b>  | <b>LLEVAR A CABO LA OPERATORIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>   |   |         |          |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>   |   |   |         |          |
| Producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armado de mercadería</li> <li>• Armado de cajas.</li> <li>• Chequeo de estado de mercadería, cajas y palet.</li> <li>• Picking</li> <li>• Envasado</li> <li>• Acondicionamiento</li> <li>• Cambio de Palets</li> </ul> Tareas generales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrido de calles</li> <li>• Mantenimiento de limpieza general del depósito.</li> <li>• Cumplimiento de normativas de seguridad e higiene y procedimientos</li> </ul> Tareas específicas según operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproceso de botella, en caso de que la operación lo amerite</li> </ul> |   |   |         |          |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>   |   |   |         |          |
| - SUPERIOR INMEDIATO   | Supervisor  |   |         |          |
|  | Frecuencia de supervisión recibida  |   |         |          |
|  | Frecuente   | X | A veces | Rara vez |
|  | Control de tareas   |   |         |          |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA   | • No aplica.  |   |         |          |
| <b>CONTACTOS</b>   |   |   |         |          |
| Internos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinistas</li> <li>• Supervisores generales</li> <li>• Supervisores</li> <li>• Maestranza</li> <li>• Administrativa de RRHH</li> </ul> |   |         |          |
| Externos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chóferes</li> </ul>  |   |         |          |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>   |   |   |         |          |
| Por información  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja: manejo de información operativa no confidencial.</li> </ul>  |   |         |          |
| Por políticas, normas y procedimientos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media: cumplimiento de procedimientos y de normativas de seguridad e higiene.</li> </ul>   |   |         |          |
| Decisiones del puesto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica</li> </ul>   |   |         |          |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>  |   |   |         |          |
| a) Condiciones ambientales   | Depósitos   |   |         |          |
| b) Horario de trabajo  | Lunes a Viernes de 8.30 a 17.30   |   |         |          |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>   |   |   |         |          |



|   |  |                                |               |
|---|--|--------------------------------|---------------|
| a) Viajes   | No Aplica  |                                |               |
| b) Trabajo nocturno   | No Aplica  |                                |               |
| c) Horas extras   | Eventuales.  |                                |               |
| d) Fines de semana  | Sábado por medio de 8 a 11.  |                                |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |  |                                |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO   | SECUNDARIO PREFERIBLE <b>X</b> | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización?  | No aplica  |                                |               |
| c) Observaciones  | Requisito Preferible   |                                |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |                                |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Realización de picking.<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)<br>Experiencia en tareas similares |                                |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES  | MÍNIMO 2 AÑOS                  | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO <b>X</b>  | MÍNIMO 4 AÑOS                  | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |  |                                |               |
| Herramientas para el armado de cajas y envasado.                                    |  |                                |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |  |                                |               |
| <b>Valores</b>  |  | <b>Competencias</b>            |               |
| Búsqueda de bienestar   |  | Trabajo en equipo              |               |
| Conducta y ética  |  | Proactividad                   |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |  | Orden y limpieza               |               |
| Creatividad   |  | -                              |               |
| Sentido de pertenencia  |  | -                              |               |

## Maquinista

|  |   |         |          |       |
|--|---|---------|----------|-------|
| <b>FECHA</b>   | <b>ENERO 2016</b>   |         |          |       |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>   | <b>MAQUINISTA</b>   |         |          |       |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>   | <b>OPERACIONES</b>  |         |          |       |
| <b>MISIÓN</b>  | <b>LLEVAR A CABO LA OPERATORIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>   |         |          |       |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>   |   |         |          |       |
| Armado de pedidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparado de picking: film, armado de pedido</li> <li>• Acomodar mercadería cuando llega.</li> <li>• Clasificación de mercadería.</li> <li>• Control, firma y pegado de etiquetas</li> </ul> Tareas generales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de limpieza general del depósito.</li> <li>• Inventario.</li> <li>• Revisión de las máquinas.</li> <li>• Cumplimiento de normativa de seguridad e higiene y del SGC. AGREGAR ESTO EN TODOS</li> <li>• Control de matafuego, de desratización y red de incendio.</li> <li>• Colaboración con otras operaciones y áreas</li> </ul> |   |         |          |       |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>   |   |         |          |       |
| - SUPERIOR INMEDIATO   | Supervisor  |         |          |       |
|  | Frecuencia de supervisión recibida  |         |          |       |
|  | Frecuente X   | A veces | Rara vez | Nunca |
|  | Control de tareas   |         |          |       |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA   | • No aplica.  |         |          |       |
| <b>CONTACTOS</b>   |   |         |          |       |
| Internos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operarios</li> <li>• Supervisores generales</li> <li>• Supervisores</li> <li>• Maestranza</li> <li>• Administrativa de RRHH</li> </ul> |         |          |       |
| Externos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chóferes</li> </ul>  |         |          |       |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>   |   |         |          |       |
| Por información  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja: manejo de información operativa no confidencial.</li> </ul>  |         |          |       |
| Por políticas, normas y procedimientos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: cumplimiento de procedimientos y de normativas de seguridad e higiene. Firma de etiquetas.</li> </ul>                            |         |          |       |
| Decisiones del puesto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica</li> </ul>   |         |          |       |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>  |   |         |          |       |
| a) Condiciones ambientales   | Depósitos   |         |          |       |
| b) Horario de trabajo  | Lunes a Viernes de 8.30 a 17.30   |         |          |       |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>   |   |         |          |       |
| a) Viajes  | No Aplica   |         |          |       |

|   |  |                                |               |
|---|--|--------------------------------|---------------|
| b) Trabajo nocturno   | No Aplica  |                                |               |
| c) Horas extras   | Eventuales.  |                                |               |
| d) Fines de semana  | Sábado por medio de 8 a 11 (voluntario)  |                                |               |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |  |                                |               |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO   | SECUNDARIO PREFERIBLE <b>X</b> | TERCIARIO     |
| b) ¿Especialización?  | No aplica  |                                |               |
| c) Observaciones  | No aplica.   |                                |               |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |                                |               |
| a) Conocimientos requeridos<br><i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i> | Realización de picking.<br>Manejo de maquinaria<br>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)<br>Experiencia en tareas similares |                                |               |
| b) Experiencia<br><i>Puede ser obtenida en la organización</i>                      | MENOR A 6 MESES  | MÍNIMO 2 AÑOS                  | MÍNIMO 5 AÑOS |
|   | MÍNIMO 1 AÑO <b>X</b>  | MÍNIMO 4 AÑOS                  | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |  |                                |               |
| Apiladora: racks, Autoelevador  |  |                                |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |  |                                |               |
| <b>Valores</b>  |  | <b>Competencias</b>            |               |
| Búsqueda de bienestar   |  | Atención                       |               |
| Conducta y ética  |  | Proactividad                   |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |  | Orden y limpieza               |               |
| Creatividad   |  | Trabajo en equipo              |               |
| Sentido de pertenencia  |  | -                              |               |

## Maestranza

|   |  |            |           |
|---|--|------------|-----------|
| <b>FECHA</b>  | <b>ENERO 2016</b>  |            |           |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>  | <b>MAESTRANZA</b>  |            |           |
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA</b>  | <b>MAESTRANZA</b>  |            |           |
| <b>MISIÓN</b>   | <b>LIMPIEZA Y EL ORDEN.</b>  |            |           |
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>  |  |            |           |
| Limpieza: <ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza de depósitos, oficinas, comedor, vestuario, áreas comunes. Barrido, máquinas de limpieza por depósitos y áreas de la organización</li> </ul> Tareas generales de maestranza: <ul style="list-style-type: none"> <li>Información del mantenimiento general del establecimiento.</li> </ul> |  |            |           |
| <b>RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>  |  |            |           |
| - SUPERIOR INMEDIATO  | Encargada de Maestranza  |            |           |
|   | Frecuencia de supervisión recibida   |            |           |
|   | Frecuente <input checked="" type="checkbox"/>  | A veces    | Rara vez  |
|   |  |            | Nunca     |
| - SUPERVISIÓN EJERCIDA  | No aplica.   |            |           |
| <b>CONTACTOS</b>  |  |            |           |
| Internos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toda la organización.</li> </ul>                              |            |           |
| Externos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No Aplica</li> </ul>  |            |           |
| <b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (LÍMITE DE AUTORIDAD)</b>  |  |            |           |
| Por información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baja: no es responsable de información específica.</li> </ul> |            |           |
| Por políticas, normas y procedimientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baja: no es responsable de información específica.</li> </ul> |            |           |
| Decisiones del puesto   | <ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica.</li> </ul>   |            |           |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |  |            |           |
| a) Condiciones ambientales  | En toda la organización  |            |           |
| b) Horario de trabajo   | 8:30- 17:30 y los sábados 8:00 – 11:00 el personal que tiene a cargo se van turnando                 |            |           |
| <b>REQUISITOS ESPECIALES</b>  |  |            |           |
| a) Viajes   | No aplica.   |            |           |
| b) Trabajo nocturno   | No aplica.   |            |           |
| c) Horas extras   | No aplica.   |            |           |
| d) Fines de semana  | Sábados 8:30- 11 horas   |            |           |
| <b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN FORMAL</b>   |  |            |           |
| a) Nivel de instrucción   | PRIMARIO (PREFERIBLE) <input checked="" type="checkbox"/>  | SECUNDARIO | TERCIARIO |
| b) ¿Especialización?  | No aplica.   |            |           |
| c) Observaciones  | No aplica.   |            |           |
| <b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>  |  |            |           |
| a) Conocimientos requeridos   | Realización de tareas de limpieza y mantenimiento en general.  |            |           |

|   |                   |                     |               |
|---|-------------------|---------------------|---------------|
| <i>Pueden ser adquiridos en el puesto de trabajo</i>  |                   |                     |               |
| b) Experiencia  | MENOR A 6 MESES X | MÍNIMO 2 AÑOS       | MÍNIMO 5 AÑOS |
| <i>Puede ser obtenida en la organización</i>  | MÍNIMO 1 AÑO      | MÍNIMO 4 AÑOS       | MÁS DE 6 AÑOS |
| <b>EQUIPAMIENTOS</b>  |                   |                     |               |
| Máquinas de fregadora (se utilizan según el tamaño del depósito), Productos y herramientas de limpieza. |                   |                     |               |
| <b>VALORES Y COMPETENCIAS</b>   |                   |                     |               |
| <b>Valores</b>  |                   | <b>Competencias</b> |               |
| Búsqueda de bienestar   |                   | Atención            |               |
| Conducta y ética  |                   | Responsabilidad     |               |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   |                   | Orden y limpieza    |               |
| Creatividad   |                   | Proactividad        |               |
| Sentido de pertenencia  |                   | -                   |               |

## ANEXO 5. Diccionario de competencias

| Competencia             | Definición  | Descriptorios comportamentales  |
|-------------------------|---|---|
| Comunicación            | Capacidad de comunicarse claramente, con respeto. Implica compartir información y saber escuchar.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace preguntas pertinentes, aporta ideas en las discusiones</li> <li>• Es claro, preciso y abierto, alentando el intercambio</li> <li>• Fija con claridad los lineamientos de las tareas y mantiene informado a su equipo de trabajo sobre los objetivos, tareas.</li> </ul>   |
| Proactividad            | Capacidad de actuar ante las dificultades del día a día sin necesidad de supervisión, demostrando iniciativa. Implica poder proponer mejoras.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve los problemas diarios</li> <li>• Propone mejoras y acciones preventivas</li> <li>• Se adelanta y se prepara a los acontecimientos que pueden ocurrir</li> </ul>   |
| Liderazgo               | Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, basándose en los valores organizacionales, inspirando acción y anticipando escenarios. Proveer retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.</li> <li>• Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.</li> <li>• Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.</li> <li>• Demuestra con su accionar las pautas de comportamiento a seguir.</li> </ul> |
| Capacidad de resolución | Preocupación para encontrar soluciones a distintas problemáticas y hechos que puedan surgir en el desempeño de las tareas laborales.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa con velocidad ante situaciones que requieren anticiparse y rapidez de solución y/o ejecución</li> <li>• Orienta su accionar para lograr los estándares de desempeño y respetar los plazos Resuelve situaciones complejas, contemplando necesidades o requerimientos fuera de lo planeado</li> <li>• Toma las correcciones o acciones correctivas apropiadas en tiempo y forma</li> </ul>                               |
| Planificación           | Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de las tareas a realizarse.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se anticipa a los puntos críticos de una situación</li> <li>• Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas</li> <li>• Implementa mecanismos de coordinación, control y retroalimentación de los procesos, operaciones o producciones.</li> </ul>   |
| Empatía                 | Habilidad para identificarse con otro grupo o persona, compartiendo el mismo estado de ánimo. Capacidad de escuchar adecuadamente y responder a los demás aunque no hayan expresado todos sus sentimientos.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y busca entender los puntos de vista de los demás</li> <li>• Comprende el estado de los demás y es capaz de comunicarlo</li> <li>• Preserva el buen clima de trabajo y cuida que no se generen grandes disputas.</li> </ul>  |

|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
| Orden y limpieza  | Preocupación continua por el área de trabajo, implica prolijidad, dinamismo y control en la realización de las tareas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene su espacio de trabajo prolijo</li> <li>• Colabora con la limpieza de las instalaciones de la organización</li> <li>• Se preocupa por el estado del ambiente de trabajo</li> </ul>  |
| Responsabilidad   | Compromiso hacia las tareas encomendadas, preocupación por el cumplimiento.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeña las tareas con dedicación, cumpliendo los plazos y objetivos pautados</li> <li>• Se preocupa por la realización de las tareas asignada, más allá de los propios intereses</li> <li>• Muestra disponibilidad para la realización de tareas o el logro de objetivos organizacionales</li> </ul> |
| Trabajo en equipo | Capacidad de colaborar y cooperar con los demás.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya el desempeño de otras áreas/ operaciones/ producciones.</li> <li>• Sacrifica intereses individuales en beneficio de objetivos organizacionales</li> <li>• Pide opinión del resto del grupo, promueve la participación y cooperación</li> </ul>  |
| Atención          | Capacidad de entender y centrarse en los estímulos pertinentes al trabajo, priorizando los importantes.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra en un tema, o tarea a realizar, sostenidamente, sin distraerse</li> <li>• Realiza las acciones con precaución y cuidado</li> </ul>   |
| Negociación       | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtiene resoluciones beneficiosas para todas las partes involucradas</li> <li>• Busca obtener relaciones a largo plazo</li> </ul> <p>Se centra en los problemas a resolver y no en las personas involucradas en ellos.</p>  |

## ANEXO 6. Formularios de evaluación de desempeño APERTURE

Supervisor General Sr

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                  |                          |                            |
|--|--------------------------|----------------------------|
| FECHA  |                          |                            |
| Supervisor General SR                                    |                          |                            |
| Nombre:  |                          |                            |
| Aspecto a evaluar  | <b>Puntuación máxima</b> | <b>Puntuación obtenida</b> |
| VALORES  |                          |                            |
| Búsqueda de bienestar                                    | 33                       | 0                          |
| Conducta y ética   | 24                       | 0                          |
| Flexibilidad y apertura a los cambios                    | 12                       | 0                          |
| Creatividad  | 18                       | 0                          |
| Sentido de pertenencia                                   | 21                       | 0                          |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>108</b>               | <b>0</b>                   |
| COMPETENCIAS   |                          |                            |
| Liderazgo  | 3                        |                            |
| Capacidad de resolución                                  | 3                        |                            |
| Planificación  | 3                        |                            |
| Comunicación   | 3                        |                            |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS                                    | <b>12</b>                | <b>0</b>                   |
| CONOCIMIENTOS  |                          |                            |
| Maquinaria: autoelevador                                 | 3                        |                            |
| Organización de depósitos                                | 3                        |                            |
| Logística  | 3                        |                            |
| Operatoria de clientes y tratamiento de productos        | 3                        |                            |
| Conocimiento básicos de paquete office, redmine, RDS     | 3                        |                            |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) | 3                        |                            |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                                   | <b>18</b>                | <b>0</b>                   |
| TOTAL  | <b>138</b>               | <b>0</b>                   |
| Objetivo Propuesto para siguiente período                |                          |                            |
| Logros obtenidos en el último período                    |                          |                            |
| Acciones a tomar   |                          |                            |

Supervisor General



| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>                                  |                          |                            |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <b>FECHA</b>  |                          |                            |
| <b>Supervisor General</b>                                       |                          |                            |
| <b>Nombre:</b>  |                          |                            |
| <b>Aspecto a evaluar</b>  | <b>Puntuación máxima</b> | <b>Puntuación obtenida</b> |
| <b>VALORES</b>  |                          |                            |
| <b>Búsqueda de bienestar</b>                                    | 33                       | 0                          |
| <b>Conducta y ética</b>   | 24                       | 0                          |
| <b>Flexibilidad y apertura a los cambios</b>                    | 12                       | 0                          |
| <b>Creatividad</b>  | 18                       | 0                          |
| <b>Sentido de pertenencia</b>                                   | 21                       | 0                          |
| <b>SUBTOTAL VALORES</b>   | <b>108</b>               | <b>0</b>                   |
| <b>COMPETENCIAS</b>   |                          |                            |
| <b>Liderazgo</b>  | 3                        |                            |
| <b>Capacidad de resolución</b>                                  | 3                        |                            |
| <b>Planificación</b>  | 3                        |                            |
| <b>Comunicación</b>   | 3                        |                            |
| <b>SUBTOTAL COMPETENCIAS</b>                                    | <b>12</b>                | <b>0</b>                   |
| <b>CONOCIMIENTOS</b>  |                          |                            |
| <b>Maquinaria: autoelevador</b>                                 | 3                        |                            |
| <b>Organización de depósitos</b>                                | 3                        |                            |
| <b>Logística</b>  | 3                        |                            |
| <b>Operatoria de clientes y tratamiento de productos</b>        | 3                        |                            |
| <b>Seguridad e higiene</b>                                      | 3                        |                            |
| <b>Conocimiento básicos de paquete office, redmine, RDS</b>     | 3                        |                            |
| <b>Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)</b> | 3                        |                            |
| <b>SUBTOTAL CONOCIMIENTOS</b>                                   | <b>21</b>                | <b>0</b>                   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>141</b>               | <b>0</b>                   |
| <b>Objetivo Propuesto para siguiente período</b>                |                          |                            |
| <b>Logros obtenidos en el último período</b>                    |                          |                            |
| <b>Acciones a tomar</b>   |                          |                            |

## Supervisor Administrativo

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  |                          |                            |
|--|--------------------------|----------------------------|
| FECHA  |                          |                            |
| Supervisor de Administración   |                          |                            |
| Nombre:  |                          |                            |
| Aspecto a evaluar  | <b>Puntuación máxima</b> | <b>Puntuación obtenida</b> |
| VALORES  |                          |                            |
| Búsqueda de bienestar  | 33                       | 0                          |
| Conducta y ética   | 24                       | 0                          |
| Flexibilidad y apertura a los cambios  | 12                       | 0                          |
| Creatividad  | 18                       | 0                          |
| Sentido de pertenencia   | 21                       | 0                          |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>108</b>               | <b>0</b>                   |
| COMPETENCIAS   |                          |                            |
| Liderazgo  | 3                        |                            |
| Orden y limpieza   | 3                        |                            |
| Comunicación   | 3                        |                            |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS  | <b>9</b>                 | <b>0</b>                   |
| CONOCIMIENTOS  |                          |                            |
| Informático: Windows, office, RDS, internet, mail (nivel: avanzado)                  | 3                        |                            |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel responsable)                             | 3                        |                            |
| Administración de la operatoria propia de los clientes, tratamiento de los productos | 3                        |                            |
| Logística  | 3                        |                            |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS   | <b>12</b>                | <b>0</b>                   |
| TOTAL  | <b>129</b>               | <b>0</b>                   |
| Objetivo Propuesto para siguiente período  |                          |                            |
| Logros obtenidos en el último período  |                          |                            |
| Acciones a tomar   |                          |                            |

Supervisor

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                  |                          |                            |
|--|--------------------------|----------------------------|
| FECHA  |                          |                            |
| FECHA DE INGRESO   |                          |                            |
| Supervisor   |                          |                            |
| Nombre:  |                          |                            |
| Aspecto a evaluar  | <b>Puntuación máxima</b> | <b>Puntuación obtenida</b> |
| VALORES  |                          |                            |
| Búsqueda de bienestar                                    | 33                       | 0                          |
| Conducta y ética   | 24                       | 0                          |
| Flexibilidad y apertura a los cambios                    | 12                       | 0                          |
| Creatividad  | 18                       | 0                          |
| Sentido de pertenencia                                   | 21                       | 0                          |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>108</b>               | <b>0</b>                   |
| COMPETENCIAS   |                          |                            |
| Liderazgo  | 3                        |                            |
| Comunicación   | 3                        |                            |
| Orden y limpieza   | 3                        |                            |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS                                    | <b>9</b>                 | <b>0</b>                   |
| CONOCIMIENTOS  |                          |                            |
| Maquinaria: autoelevador                                 | 3                        |                            |
| Realización de picking                                   | 3                        |                            |
| Conocimiento básico RDS                                  | 3                        |                            |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) | 3                        |                            |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                                   | <b>12</b>                | <b>0</b>                   |
| TOTAL  | <b>129</b>               | <b>0</b>                   |
| Objetivo Propuesto para siguiente período                |                          |                            |
| Logros obtenidos en el último período                    |                          |                            |
| Acciones a tomar   |                          |                            |

## Jefe de producción

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                   |                   |                     |
|---|-------------------|---------------------|
| FECHA                                     |                   |                     |
| Jefe de producción                        |                   |                     |
| Nombre:                                   |                   |                     |
| Aspecto a evaluar                         | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES                                   |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar                     | 33                | 0                   |
| Conducta y ética                          | 24                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios     | 12                | 0                   |
| Creatividad                               | 18                | 0                   |
| Sentido de pertenencia                    | 21                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES                          | <b>108</b>        | <b>0</b>            |
| COMPETENCIAS                              |                   |                     |
| Liderazgo                                 | 3                 |                     |
| Orden y limpieza                          | 3                 |                     |
| Comunicación                              | 3                 |                     |
| Planificación                             | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS                     | <b>12</b>         | <b>0</b>            |
| CONOCIMIENTOS                             |                   |                     |
| Maquinaria: autoelevador                  | 3                 |                     |
| Realización de picking                    | 3                 |                     |
| Uso de RDS                                | 3                 |                     |
| Conocimiento SGC (nivel colaborador)      | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                    | <b>12</b>         | <b>0</b>            |
| TOTAL                                     | <b>132</b>        | <b>0</b>            |
| Objetivo Propuesto para siguiente período |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período     |                   |                     |
| Acciones a tomar                          |                   |                     |

Encargado de compras

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                   |                   |                     |
|---|-------------------|---------------------|
| FECHA                                     |                   |                     |
| Encargado de compras                      |                   |                     |
| Nombre:                                   |                   |                     |
| Aspecto a evaluar                         | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES                                   |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar                     | 33                | 0                   |
| Conducta y ética                          | 24                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios     | 12                | 0                   |
| Creatividad                               | 18                | 0                   |
| Sentido de pertenencia                    | 21                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES                          | 108               | 0                   |
| COMPETENCIAS                              |                   |                     |
| Negociación                               | 3                 |                     |
| Planificación                             | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS                     | 6                 | 0                   |
| CONOCIMIENTOS                             |                   |                     |
| Conocimiento de productos                 | 3                 |                     |
| Análisis de presupuestos                  | 3                 |                     |
| Conocimiento de tiempos internos          | 3                 |                     |
| Uso de RDS                                | 3                 |                     |
| Conocimiento SGC (nivel colaborador)      | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                    | 15                | 0                   |
| TOTAL                                     | 129               | 0                   |
| Objetivo Propuesto para siguiente período |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período     |                   |                     |
| Acciones a tomar                          |                   |                     |

Encargado de taller

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                  |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| FECHA  |                   |                     |
| Encargado de taller                                      |                   |                     |
| Nombre:  |                   |                     |
| Aspecto a evaluar  | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES  |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar                                    | 22                | 0                   |
| Conducta y ética   | 15                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios                    | 8                 | 0                   |
| Creatividad  | 10                | 0                   |
| Sentido de pertenencia                                   | 14                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>69</b>         | <b>0</b>            |
| COMPETENCIAS   |                   |                     |
| Comunicación   | 3                 |                     |
| Proactividad   | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS                                    | <b>6</b>          | <b>0</b>            |
| CONOCIMIENTOS  |                   |                     |
| Manejo de máquinas                                       | 3                 |                     |
| Montaje  | 3                 |                     |
| Construcción   | 3                 |                     |
| Mantenimiento  | 3                 |                     |
| Manejo de grúa   | 3                 |                     |
| Conocimiento básicos de plomería, electricidad, mecánica | 3                 |                     |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                                   | <b>19</b>         | <b>0</b>            |
| TOTAL  | <b>94</b>         | <b>0</b>            |
| Objetivo Propuesto para siguiente período                |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período                    |                   |                     |
| Acciones a tomar   |                   |                     |

## Administrativa de RRHH

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  |                          |                            |
|--|--------------------------|----------------------------|
| FECHA  |                          |                            |
| Administrativa de RRHH   |                          |                            |
| Nombre:  |                          |                            |
| Aspecto a evaluar  | <b>Puntuación máxima</b> | <b>Puntuación obtenida</b> |
| VALORES  |                          |                            |
| Búsqueda de bienestar  | 22                       | 0                          |
| Conducta y ética   | 15                       | 0                          |
| Flexibilidad y apertura a los cambios  | 8                        | 0                          |
| Creatividad  | 10                       | 0                          |
| Sentido de pertenencia   | 14                       | 0                          |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>69</b>                | <b>0</b>                   |
| COMPETENCIAS   |                          |                            |
| Comunicación   | 3                        |                            |
| Empatía  | 3                        |                            |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS  | <b>6</b>                 | <b>0</b>                   |
| CONOCIMIENTOS  |                          |                            |
| Paquete Office   | 3                        |                            |
| RDS (nivel usuario)  | 3                        |                            |
| Redacción: confección de documentos de RRHH  | 3                        |                            |
| Conocimientos básicos de RRHH (: liquidación de sueldos, gestión de legajos, política de apercibimiento y sanciones, gestión documental de RRHH) | 3                        |                            |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)   | 3                        |                            |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS   | <b>12</b>                | <b>0</b>                   |
| TOTAL  | <b>87</b>                | <b>0</b>                   |
| Objetivo Propuesto para siguiente período  |                          |                            |
| Logros obtenidos en el último período  |                          |                            |
| Acciones a tomar   |                          |                            |

Administrativo/a

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO   |                   |                     |
|---|-------------------|---------------------|
| FECHA   |                   |                     |
| Administrativo (a)  |                   |                     |
| Nombre:   |                   |                     |
| Aspecto a evaluar   | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES   |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar   | 22                | 0                   |
| Conducta y ética  | 15                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios   | 8                 | 0                   |
| Creatividad   | 10                | 0                   |
| Sentido de pertenencia  | 14                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES  | <b>69</b>         | <b>0</b>            |
| COMPETENCIAS  |                   |                     |
| Orden y limpieza  | 3                 |                     |
| Proactividad  | 3                 |                     |
| Responsabilidad   | 3                 |                     |
| Trabajo en equipo   | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS   | <b>12</b>         | <b>0</b>            |
| CONOCIMIENTOS   |                   |                     |
| SAP (Si el cliente lo utiliza, en caso contrario consignar puntaje máximo)                  | 3                 |                     |
| MS Office: Excell   | 3                 |                     |
| RDS (nivel usuario)   | 3                 |                     |
| Conocimiento de la administración de la operatoria de la organización y de las producciones | 3                 |                     |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)                                    | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS  | <b>11</b>         | <b>0</b>            |
| TOTAL   | <b>92</b>         | <b>0</b>            |
| Objetivo Propuesto para siguiente período   |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período   |                   |                     |
| Acciones a tomar  |                   |                     |



## Encargada de maestranza

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                      |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| FECHA  |                   |                     |
| Encargada de maestranza                                      |                   |                     |
| Nombre:  |                   |                     |
| Aspecto a evaluar  | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES  |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar  | 22                | 0                   |
| Conducta y ética   | 15                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios                        | 8                 | 0                   |
| Creatividad  | 10                | 0                   |
| Sentido de pertenencia                                       | 14                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>69</b>         | <b>0</b>            |
| COMPETENCIAS   |                   |                     |
| Atención   | 3                 |                     |
| Responsabilidad  | 3                 |                     |
| Comunicación   | 3                 |                     |
| Proactividad   | 3                 |                     |
| Orden y limpieza   | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS  | <b>15</b>         | <b>0</b>            |
| CONOCIMIENTOS  |                   |                     |
| Realización de tareas de limpieza y mantenimiento en general | 3                 |                     |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador)     | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                                       | <b>6</b>          | <b>0</b>            |
| TOTAL  | <b>90</b>         | <b>0</b>            |
| Objetivo Propuesto para siguiente período                    |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período                        |                   |                     |
| Acciones a tomar   |                   |                     |

Operario

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                  |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| FECHA  |                   |                     |
| Operario (peon general)                                  |                   |                     |
| Nombre:  |                   |                     |
| Aspecto a evaluar  | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES  |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar                                    | 16                | 0                   |
| Conducta y ética   | 11                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios                    | 8                 | 0                   |
| Creatividad  | 9                 | 0                   |
| Sentido de pertenencia                                   | 13                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>57</b>         | <b>0</b>            |
| COMPETENCIAS   |                   |                     |
| Proactividad   | 3                 |                     |
| Orden y limpieza   | 3                 |                     |
| Trabajo en equipo  | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS                                    | <b>9</b>          | <b>0</b>            |
| CONOCIMIENTOS  |                   |                     |
| Realización de picking                                   | 3                 |                     |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                                   | <b>5</b>          | <b>0</b>            |
| TOTAL  | <b>71</b>         | <b>0</b>            |
| Objetivo Propuesto para siguiente período                |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período                    |                   |                     |
| Acciones a tomar   |                   |                     |

Maquinista

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                  |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| FECHA  |                   |                     |
| Maquinista (Operador MED)                                |                   |                     |
| Nombre:  |                   |                     |
| Aspecto a evaluar  | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES  |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar                                    | 16                | 0                   |
| Conducta y ética   | 11                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios                    | 8                 | 0                   |
| Creatividad  | 9                 | 0                   |
| Sentido de pertenencia                                   | 13                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>57</b>         | <b>0</b>            |
| COMPETENCIAS   |                   |                     |
| Atención   | 3                 |                     |
| Proactividad   | 3                 |                     |
| Orden y limpieza   | 3                 |                     |
| Trabajo en equipo  | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS                                    | <b>12</b>         | <b>0</b>            |
| CONOCIMIENTOS  |                   |                     |
| Realización de picking                                   | 3                 |                     |
| Manejo de maquinaria: autoelevador                       | 3                 |                     |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel colaborador) | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                                   | <b>8</b>          | <b>0</b>            |
| TOTAL  | <b>77</b>         | <b>0</b>            |
| Objetivo Propuesto para siguiente período                |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período                    |                   |                     |
| Acciones a tomar   |                   |                     |

Maestranza

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                      |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| FECHA  |                   |                     |
| Maestranza   |                   |                     |
| Nombre:  |                   |                     |
| Aspecto a evaluar  | Puntuación máxima | Puntuación obtenida |
| VALORES  |                   |                     |
| Búsqueda de bienestar  | 16                | 0                   |
| Conducta y ética   | 11                | 0                   |
| Flexibilidad y apertura a los cambios                        | 8                 | 0                   |
| Creatividad  | 9                 | 0                   |
| Sentido de pertenencia                                       | 13                | 0                   |
| SUBTOTAL VALORES   | <b>57</b>         | <b>0</b>            |
| COMPETENCIAS   |                   |                     |
| Atención   | 3                 |                     |
| Responsabilidad  | 3                 |                     |
| Proactividad   | 3                 |                     |
| Orden y limpieza   | 3                 |                     |
| SUBTOTAL COMPETENCIAS  | <b>12</b>         | <b>0</b>            |
| CONOCIMIENTOS  |                   |                     |
| Realización de tareas de limpieza y mantenimiento en general | 3                 |                     |
| Conocimientos SGC de la organización (nivel básico)          | 3                 |                     |
| SUBTOTAL CONOCIMIENTOS                                       | <b>4</b>          | <b>0</b>            |
| TOTAL  | <b>73</b>         | <b>0</b>            |
| Objetivo Propuesto para siguiente período                    |                   |                     |
| Logros obtenidos en el último período                        |                   |                     |
| Acciones a tomar   |                   |                     |

## ANEXO 7. Descriptores de valores

### Evaluación con gente a cargo y administrativos

|   |  |   |             |
|---|--|---|-------------|
| BÚSQUEDA DE BIENESTAR: BÚSQUEDA DE AMBIENTE DE TRABAJO CONFORTABLE Y COMUNICACIÓN SINCERA, RESPETUOSA Y PRODUCTIVA. | <b>OFRECERSE LOS SÁBADOS VOLUNTARIAMENTE.</b>  | <b>3</b>  |             |
|   | Participación en horarios extendidos.  | 3   |             |
|   | Mantenimiento del área de trabajo limpia y ordenada. Ejemplo: no apilar papeles, dejar el espacio como se encontró   | 3   |             |
|   | Manejarse con respeto: escuchar a las personas, considerar todos los puntos de vista sin juzgar.   | 3   |             |
|   | Fomentar la comunicación: escuchar al otro, darle su lugar y espacio.  | 3   |             |
|   | Capacidad de transmitir el conocimiento respecto a las tareas a realizar. Ejemplificar cómo realizar las tareas, capacitar.  | 3   |             |
|   | Realizar las devoluciones y observaciones (positivas y negativas) en privado.  | 3   |             |
|   | Plantear las problemáticas con los afectados directamente.   | 3   |             |
|   | Elevar las consultas al superior inmediato.  | 3   |             |
|   | Canalización de consultas y temáticas comunicadas por la gente a cargo.  | 3   |             |
| Apertura para recibir consultas y comentarios.  | 3  |   |             |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>   |  | <b>33 0</b>   |             |
| CONDUCTA Y ÉTICA: BASAR LA ORGANIZACIÓN EN COMPROMISOS Y VÍNCULOS HONESTOS.   | Presentismo.   | 3   |             |
|   | Ser abiertos y sinceros. Ejemplo: si no se puede asistir al lugar de trabajo, plantearlo para buscar alternativas y soluciones conjuntas.                                  | 3   |             |
|   | Coordinación del trabajo en equipo: ayudar a los compañeros de trabajo, buscar el logro de los objetivos comunes.  | 3   |             |
|   | Búsqueda de prevención: si se detectan posibles problemáticas informarlas, informar pendientes y posibles temas que puedan surgir.   | 3   |             |
|   | Reporte de desvíos y desvíos potenciales en el SGC.  | 3   |             |
|   | Conocimiento de las normas y procedimientos de la organización.  | 3   |             |
|   | Responsabilidad ante los compromisos, por ejemplo asistir cuando se compromete a realizarlo, realizar los inventarios comprometidos, cumplimiento del pegado de etiquetas. | 3   |             |
|   | Proactividad: al detectarse la necesidad de un inventario realizarlo, solicitud de reportes, realizar seguimientos, que surja de <i>motus</i> propio.                      | 3   |             |
|   | <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  |   | <b>24 0</b> |
|   | FLEXIBILIDAD Y APERTURA A LOS CAMBIOS: LOS CAMBIOS SON NORMALES,   | Adaptación a cambios horarios. Ejemplo: Solicitud de extensiones de los clientes. | 3           |
| Flexibilidad: apertura para ayudar a otros, sumarse a otras operaciones cuando la propia tiene poco trabajo.        |  | 3   |             |
| Asumir nuevas responsabilidades y apertura a nuevas tareas.   |  | 3   |             |

|  |  |             |
|--|--|-------------|
| <b>ENTENDIÉNDOLO COMO UNA ACTITUD ACTIVA Y CLAVE PARA EL ÉXITO.</b>                                    | Conocimiento de las necesidades de la organización y aceptación de las mismas.   | 3           |
|  | <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  | <b>12 0</b> |
| <b>CREATIVIDAD: NUEVAS IDEAS PARA TAREAS MÁS EFICIENTES GENERANDO SOLUCIONES PARA NUEVOS DESAFÍOS.</b> | Reporte de mejoras.  | 3           |
|  | Búsqueda de alternativas para optimizar el trabajo. Por ejemplo proponer nuevas metodologías a las ya implementadas.   | 3           |
|  | Preocupación para encontrar soluciones a distintas problemáticas y hechos que puedan surgir en el desempeño de las tareas laborales. Ante un problema cómo manejarlo.  | 3           |
|  | Participación activa en reuniones de equipo: Por ejemplo al escuchar lo que plantean otros compañeros colaborar en la búsqueda de soluciones.  | 3           |
|  | Plantear todo, con fundamentos, respeto y sin juzgar, en el marco de las reuniones. No quedarse callado.   | 3           |
|  | Promover la participación y las ideas de todos los compañeros.   | 3           |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  | <b>18 0</b>  |             |
| <b>SENTIDO DE PERTENENCIA: SENTIR PROPIOS LOS OBJETIVOS, INTERESES Y VALORES DE APERTURE.</b>          | Preocupación por el orden y la limpieza de todas las áreas de la organización. Ejemplo: tachos de basura limpios, autoelevadores cuidados.   | 3           |
|  | Cuidado de la imagen de APERTURE: todos la conformamos, por ejemplo cuidar la indumentaria.  | 3           |
|  | Transmitir la importancia de cada uno los colaboradores para la organización. Ejemplo: Explicar el lugar que ocupa cada uno en la operatoria y en el logro de los objetivos de APERTURE. Solo aplica para gente a cargo. | 3           |
|  | Comunicación y conocimiento de los objetivos de la organización.   | 3           |
|  | Trabajo en equipo: preocupación por el logro de los objetivos comunes de la organización. Ejemplo: importancia en cumplir los tiempos de espera en playa.  | 3           |
|  | Cuidado del predio de la organización y las herramientas de trabajo.   | 3           |
|  | Cuidado del cliente: al cuidar al cliente se cuida a APERTURE: brindar el servicio que requiere, cuidar sus bienes.  | 3           |
|  | <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  | <b>21 0</b> |

## Evaluación sin gente a cargo

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| BÚSQUEDA DE BIENESTAR: BÚSQUEDA DE AMBIENTE DE TRABAJO CONFORTABLE Y COMUNICACIÓN SINCERA, RESPETUOSA Y PRODUCTIVA.           | <b>OFRECERSE LOS SÁBADOS VOLUNTARIAMENTE.</b>  | <b>3</b>    |
|   | Participación en horarios extendidos.  | 3           |
|   | Mantenimiento del área de trabajo limpia y ordenada. Ejemplo: no apilar papeles, dejar el espacio como se encontró   | 3           |
|   | Manejarse con respeto: escuchar a las personas, considerar todos los puntos de vista sin juzgar.   | 3           |
|   | Fomentar la comunicación: escuchar al otro, darle su lugar y espacio.  | 3           |
|   | Capacidad de transmitir el conocimiento respecto a las tareas a realizar. Ejemplificar cómo realizar las tareas, capacitar.  | 3           |
|   | Plantear las problemáticas con los afectados directamente.   | 3           |
|   | Elevar las consultas al superior inmediato.  | 3           |
|   | Apertura para recibir consultas y comentarios.   | 3           |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>   |  | <b>27 0</b> |
| CONDUCTA Y ÉTICA: BASAR LA ORGANIZACIÓN EN COMPROMISOS Y VÍNCULOS HONESTOS.   | Presentismo.   | 3           |
|   | Ser abiertos y sinceros. Ejemplo: si no se puede asistir al lugar de trabajo, plantearlo para buscar alternativas y soluciones conjuntas.                                  | 3           |
|   | Coordinación del trabajo en equipo: ayudar a los compañeros de trabajo, buscar el logro de los objetivos comunes.  | 3           |
|   | Conocimiento de las normas y procedimientos de la organización.  | 3           |
|   | Responsabilidad ante los compromisos, por ejemplo asistir cuando se compromete a realizarlo, realizar los inventarios comprometidos, cumplimiento del pegado de etiquetas. | 3           |
|   | Proactividad: al detectarse la necesidad de un inventario realizarlo, solicitud de reportes, realizar seguimientos, que surja de motus propio.                             | 3           |
|   | <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  | <b>18 0</b> |
| FLEXIBILIDAD Y APERTURA A LOS CAMBIOS: LOS CAMBIOS SON NORMALES, ENTENDIÉNDOLO COMO UNA ACTITUD ACTIVA Y CLAVE PARA EL ÉXITO. | Adaptación a cambios horarios. Ejemplo: Solicitud de extensiones de los clientes.  | 3           |
|   | Flexibilidad: apertura para ayudar a otros, sumarse a otras operaciones cuando la propia tiene poco trabajo.   | 3           |
|   | Asumir nuevas responsabilidades y apertura a nuevas tareas.  | 3           |
|   | Conocimiento de las necesidades de la organización y aceptación de las mismas.   | 3           |
|   | <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  | <b>12 0</b> |
| CREATIVIDAD: NUEVAS IDEAS PARA TAREAS MÁS EFICIENTES GENERANDO SOLUCIONES   | Reporte de mejoras.  | 3           |
|   | Búsqueda de alternativas para optimizar el trabajo. Por ejemplo proponer nuevas metodologías a las ya implementadas.   | 3           |
|   | Preocupación para encontrar soluciones a distintas problemáticas y hechos que puedan surgir en el desempeño de las tareas laborales. Ante un problema cómo manejarlo.      | 3           |

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| <b>PARA NUEVOS DESAFÍOS.</b>  | Participación activa en reuniones de equipo: Por ejemplo al escuchar lo que plantean otros compañeros colaborar en la búsqueda de soluciones.  | 3           |
|   | Plantear todo, con fundamentos, respeto y sin juzgar, en el marco de las reuniones. No quedarse callado.   | 3           |
|   | Promover la participación y las ideas de todos los compañeros.   | 3           |
|   | <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  | <b>18 0</b> |
| <b>SENTIDO DE PERTENENCIA: SENTIR PROPIOS LOS OBJETIVOS, INTERESES Y VALORES DE APERTURE.</b> | Preocupación por el orden y la limpieza de todas las áreas de la organización. Ejemplo: tachos de basura limpios, autoelevadores cuidados.   | 3           |
|   | Cuidado de la imagen de APERTURE: todos la conformamos, por ejemplo cuidar la indumentaria.  | 3           |
|   | Transmitir la importancia de cada uno los colaboradores para la organización. Ejemplo: Explicar el lugar que ocupa cada uno en la operatoria y en el logro de los objetivos de APERTURE. Solo aplica para gente a cargo. | 3           |
|   | Comunicación y conocimiento de los objetivos de la organización.   | 3           |
|   | Trabajo en equipo: preocupación por el logro de los objetivos comunes de la organización. Ejemplo: importancia en cumplir los tiempos de espera en playa.  | 3           |
|   | Cuidado del predio de la organización y las herramientas de trabajo.   | 3           |
|   | Cuidado del cliente: al cuidar al cliente se cuida a APERTURE: brindar el servicio que requiere, cuidar sus bienes.  | 3           |
|   | <b>PUNTUACIÓN TOTAL VALOR</b>  | <b>21 0</b> |