

EVALUACION DEL PERFIL DEL CARGO MEDIANTE LA VALORACION DE HABILIDADES DE LOS RRHH

Machesich, Martín, Paravié, Diana, Rohvein, Claudia, Urrutia, Silvia, Roark, Geraldina, Jaureguiberry, Mario.

*Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
Av. Del Valle 5737. Olavarría. Buenos Aires. Argentina.*

martin.mache@hotmail.com, dparavie@fio.unicen.edu.ar, crohvein@fio.unicen.edu.ar,
surrutia@fio.unicen.edu.ar, groark@fio.unicen.edu.ar, segumar@fio.unicen.edu.ar,

RESUMEN

Las pymes industriales argentinas son clave para el desarrollo económico del país, constituyendo el motor de la industria y el empleo. Por su constante crecimiento son foco de mejoras para favorecer la situación industrial nacional.

En la ciudad de Olavarría existen dos sectores de alto impacto en la industria manufacturera, minerales no metálicos y metalmeccánico, motivo por el cual se han estudiado dichos sectores profundizando en la gestión de las pymes que los componen. Consecuentemente, se han investigado actividades y recursos asociados para el logro de los objetivos organizacionales tomando como referencia la cadena de valor como herramienta de análisis.

Numerosos estudios realizados han demostrado que las pymes de referencia presentan una madurez, en sus actividades primarias y de soporte, correspondiente a un uso ineficiente de sus recursos debido a la desorganización de las prácticas de gestión y de las acciones meramente reactivas llevadas a cabo en las empresas. La debilidad en la gestión de sus recursos obstaculiza alcanzar capacidades distintivas que permitan el logro de ventajas competitivas sostenibles. Este estado de situación ofrece oportunidades de mejora para alcanzar mayores niveles de madurez en sus actividades con el impacto respectivo en el desarrollo de sus capacidades.

Dentro de este contexto las actividades Desarrollo Tecnológico, Infraestructura, Logística de Entrada, Logística de Salida y Recursos Humanos evidencian un comportamiento parcial acercándose al nivel de empresas no competitiva. Se opta por focalizar el presente trabajo en los Recursos Humanos, correspondiente a una de las actividades de soporte.

En este sentido, considerando que dentro de los recursos analizados en la actividad Recursos Humanos se encuentra el perfil del cargo, el objetivo de este trabajo es proponer mejoras asociadas al mismo impactando positivamente en la madurez de las pymes de los sectores de estudio con la intención de generar un aporte a la economía local.

Palabras Claves: Pymes, recursos humanos, habilidad, evaluación de desempeño.

ABSTRACT

Industrial SME's of Argentina are essential for the economic development of the country, becoming the motor industry and employment. For its permanent growth, these SMEs are a focus of improvement to promote the national industrial situation.

In Olavarría there are two high-impact sectors in manufacturing: non-metallic minerals and metal mechanic. In this paper it has been studied the management of SMEs in these sectors. The investigation is based on the activities and associated resources to achieve organizational objectives by reference to the value chain as an analytical tool.

Many studies have shown that reference SME's exhibit maturity of their primary activities and support, due to an inefficient use of resources because of the disorganization of management practices and purely reactive actions carried out in the companies. Weakness in the management of their resources hinders reaching distinctive capabilities that enable sustainable competitive

advantages. This state of affairs provides improvement opportunities to achieve higher levels of maturity in their activities with the respective impact on the development of their capabilities.

In this context, the activities that include Technological Development, Infrastructure, Inbound Logistics, Outbound Logistics and Human Resources show a partial behavior approaching the level of non-competitive companies. This paper focuses on Human Resources, corresponding to one of the support activities.

In this sense, considering that one of the resources analyzed in the Human Resources activity is the job profile, the objective of this article is to propose improvements that affect positively on the maturity of SMEs in that field of study with the purpose of generating a contribution to the local economy

Key words: SME's, human resources, ability, performance evaluation

1. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del país, las pequeñas y medianas empresas, constituyen una parte imprescindible de la economía por su contribución en la generación de empleo y la diversificación productiva. En el marco del Plan Estratégico Industrial 2020 [1], el Ministerio de Industria busca tener un crecimiento anual del 7% del PBI industrial, incrementar el PBI anual en un 5%, crear 1.500.000 de nuevos puestos de trabajo y reducir el desempleo al 5%.

La creación y el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas es una eficiente manera de generar y distribuir la riqueza, crear más y mejores puestos de trabajo, agregar valor a la producción, y consolidar el arraigo territorial en cada región de la Argentina.[2].

Sin embargo, al centrarse a nivel local la gestión realizada por las pymes de Olavarría es una gestión reactiva, orientada hacia el interior, que no visualiza al cliente como pieza clave, no utiliza herramientas de planificación o de evaluación, sus líderes se involucran tanto en las labores cotidianas que no les queda tiempo para las planificaciones y decisiones estratégicas, no delegan actividades o toma de decisiones, como así tampoco conocen sus procesos, sistematizan sus actividades y registran datos.[3,4].

Asimismo, las pequeñas y medianas empresas padecen problemas asociados a la inexistencia de una gestión empresarial integral que dificultan su supervivencia, sustentabilidad y desarrollo en el mercado. En este contexto, el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería, perteneciente a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), se encuentra desarrollando un proyecto de investigación denominado "Cadena de valor e impacto de las actividades clave en la conducta competitiva de las pymes" con extensión entre los años 2012-2015.

Dicho proyecto profundiza el estudio de la capacidad competitiva de las pymes e identificar los recursos que sus actividades conllevan como punto de partida para mejorar su situación actual. Para ello, se consideró la cadena de valor como una herramienta de estudio válida, que permitió examinar la gestión empresarial.[5].

La investigación está basada en estudios realizados a las empresas pymes de Olavarría pertenecientes a los sectores Metalmeccánico y Minerales no Metálico, donde se utilizaron tres instrumentos contemplando enfoques cualitativos y cuantitativos de la cadena de valor de las pymes seleccionadas centrándose en sus actividades primarias y de soporte, junto a sus respectivos recursos. A partir de allí, la valoración de los recursos asociados a cada actividad, la ponderación de su uso y la determinación de capacidades permitió contar con un diagnóstico del grado de desarrollo y del nivel de madurez alcanzado por las pymes en las actividades de la cadena de valor y conocer la presencia de capacidades principales y su valor estratégico.[6,7,8].

Los resultados arribados se resumen del siguiente modo. Respecto al grado de desarrollo, alcanzado en las actividades tanto primarias como de soporte de las pymes, solo muestra cantidad y no calidad del aprovechamiento de los recursos que forjarían capacidades diferenciadoras representantes de ventajas competitivas sostenibles, concluyendo que el grado de desarrollo se estima en un valor promedio de 64% para el sector metalmeccánico y aún menor para minerales no metálicos.[9,10].

Por su parte, [7,11,12] destacan que el nivel de madurez general que presentan las pymes tanto en sus actividades primarias como de soporte se corresponde con un uso ineficiente de recursos debido a la desorganización de las prácticas de gestión y a las acciones meramente reactivas llevadas a cabo por las empresas. Esta serie de estudios reportan que las principales fortalezas de los sectores estudiados se relacionan con los aspectos operativos de su actividad. En este sentido, las empresas se caracterizan por prestar un buen servicio desde la manufactura del producto que ofrecen y la instalación del mismo, hasta el servicio post-venta brindado. Se observa que las instalaciones, máquinas y equipos involucrados en los procesos productivos otorgan flexibilidad para adaptarse a cambios de la demanda. Así, con respecto a la madurez de las diferentes actividades concluyen que las pymes estudiadas dan luz a una madurez competitiva relativamente baja, vinculada al uso ineficiente de recursos.

Por lo tanto, existen muchas áreas débiles en las empresas, asociadas principalmente a una gestión desorganizada y tradicional, con toma de decisiones centralizada y exceso de responsabilidades de la dirección.

En [8,10] se expone la baja competitividad que reflejan las pymes, presentando grandes debilidades y oportunidades de mejora tanto en su gestión como en su accionar diario. Resulta importante que las empresas tomen conciencia de sus falencias y de la necesidad inminente de interrelacionar recursos y capacidades que constituyan una fuente de ventaja competitiva frente a sus competidores, para poder mantenerse y afianzarse en el mercado. Los estudios señalan que las empresas no utilizan sus recursos para lograr ventajas competitivas sostenibles, sino para desarrollar sus actividades de forma que les permita mantenerse en el sector, sin profundizar en la diferenciación.

Este avance en la determinación del estado de situación de las pymes de Olavarría, da indicio que las mismas deben mejorar la forma en que utilizan sus recursos para avanzar en su estado de madurez, lograr capacidades distintivas y una fuente de diferenciación, principalmente en aquellas áreas que generan debilidades en el sector. Además, da la posibilidad de continuar y aportar con propuestas o sugerencias que mejoren la competitividad de las empresas.

Dentro de este contexto las actividades Desarrollo Tecnológico, Infraestructura, Logística de Entrada, Logística de Salida y Recursos Humanos evidencian un comportamiento parcial acercándose al nivel de empresas no competitiva. Se opta por focalizar el presente trabajo en los Recursos Humanos, correspondiente a una de las actividades de soporte, debido a que una mejora en ese sector, se puede expandir y trasladar a las demás áreas empresariales. Interpretando que la importancia de los recursos humanos se encuentra en su habilidad para responder favorablemente a los objetivos organizacionales, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Por ello no es exagerado afirmar que se constituyen como el recurso máspreciado.

En este sentido, considerando que dentro de los recursos analizados en la actividad de soporte Recursos Humanos se encuentra el perfil del cargo, el objetivo de este trabajo es proponer mejoras asociadas al mismo impactando positivamente en la madurez de las pymes de los sectores minerales no metálicos y metalmecánico de la ciudad de Olavarría con la intención de generar un aporte a la economía local.

2. OBJETIVOS

- ✓ Establecer habilidades según la jerarquía del perfil del cargo laboral.
- ✓ En función a lo anterior diseñar una evaluación del cargo por medio del desempeño humano integral de 360°

3. METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo bajo un diseño de tipo no experimental - transversal. Es de tipo descriptiva, con el objetivo de indagar y proporcionar una visión de la situación actual de las empresas de los sectores en torno a las debilidades en la gestión de sus recursos que no les permiten alcanzar niveles de madurez superiores y capacidades diferenciadoras.

Los instrumentos utilizados a lo largo del proyecto fueron tres: uno de recolección de datos llamado "Análisis de la cadena de valor de las Pymes Metalmecánicas de Olavarría" [13]; el segundo pondera el uso de recursos y se denomina "Evaluación del nivel de madurez" [14] y, por último, una metodología de análisis de capacidades [15].

Para la selección de la muestra se tomó como referencia la base de datos de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA) suministrada por la Agencia de Desarrollo Local de Olavarría. Las variables se midieron en el contexto empresarial, donde la unidad de análisis fue la empresa pyme ubicada en la ciudad de Olavarría.

Seguidamente, se limitó la población de estudio a empresas pymes industriales pertenecientes a los sectores minerales no metálicos y metalmecánico localizadas físicamente en la ciudad de Olavarría y con una trayectoria reconocida, resultando de esta forma un número de empresas igual a 95. Definido el tamaño poblacional se seleccionó una muestra probabilística de 51 empresas mediante el empleo de un muestreo aleatorio simple. Las consideraciones para su cálculo son un nivel de confianza del 95%, un límite de error máximo aceptado en los resultados del 4.5% y como se desconoce la posición de la población con respecto a la característica de

estudio se asume que el 50% de las pymes posee un nivel aceptable del grado de desempeño en sus actividades.

En el presente proyecto se realizarán las siguientes actividades tendientes a la concreción de los objetivos indicados:

- a) Exploración de la base de datos 2012-2013. Análisis de la producción e información disponible del grupo de investigación para disponer de los datos necesarios.
- b) Diseño de la metodología de trabajo. Identificación de recursos, selección de actividades de la cadena de valor. Vinculación con herramientas de aplicación.
- c) Revisión bibliográfica. Búsqueda y revisión de la bibliografía correspondiente a la temática abordada. Profundización en temas asociados a herramientas de posible implementación en pymes.
- d) Elaboración de propuesta. Formulación de acciones de mejora para contribuir al desarrollo de una determinada actividad de la cadena de valor.

4. RESULTADOS

Los Recursos Humanos se hallan dentro de las actividades de soporte de la empresa. Dentro de esta actividad de la cadena de valor, el grupo de investigación determinó los siguientes recursos: perfil del cargo, reclutamiento y selección, capacitación, motivación, trabajo en equipo y comunicación, ya que en la explotación de los mismos radica las fuentes de ventaja competitiva de las empresas.

Retomando los hallazgos de las investigaciones realizadas [7,12] donde la actividad Recursos Humanos presenta un desempeño bajo respecto de su madurez en el uso de los recursos, se decide en el presente trabajo focalizarse en el “perfil del cargo” atendiendo que un perfil es la relación existente entre el cargo, función y responsabilidad como también en las habilidades que se requiere para el desempeño del mismo. Disponer de esta buena definición es clave y punto de partida para un adecuado reclutamiento y selección, ambos considerados también dentro de la actividad Recursos Humanos.

Toda empresa se organiza con diferentes jerarquías para coordinar el trabajo a través de los diversos roles existentes en cada cargo en particular. Se puede hacer una clasificación entre cargos gerenciales y no gerenciales, siendo necesarios para cada uno de ellos habilidades y competencias específicas.

Las diferentes jerarquías de cargos se clasifican según [16]

- Gerentes
 - Directores
 - Gerentes medios
 - Gerentes de primera línea
- Empleados no gerenciales

Para poder aspirar al éxito empresarial, el personal de los diversos niveles jerárquicos mencionados debe reunir habilidades según actitudes y aptitudes:

- Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de los puestos empresariales.

- Habilidades humanas

También son denominadas habilidades de trato personal. Consisten en la capacidad de trabajar coordinadamente con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Las habilidades humanas son cruciales para sacar lo mejor del personal. Requieren un buen desempeño de comunicación, motivación, dirección y contagio del entusiasmo y confianza.

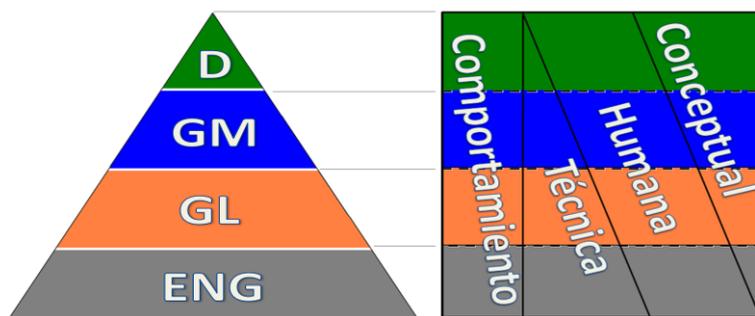
- Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales implican situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades se contempla a la organización en su totalidad, comprendiendo las relaciones entre sus unidades o departamentos y determinando el lugar que ocupa en el entorno general.

- Habilidades de comportamiento

Las habilidades de comportamiento comprenden aspectos relacionados con la ética, la moral, la responsabilidad, el compromiso y el respeto.

En función de las habilidades descritas precedentemente, se procede a mostrar figurativamente en la Figura 1 la correspondencia entre el nivel jerárquico y la habilidad requerida para un adecuado desarrollo del perfil del cargo.



Referencia: D: Director, GM: Gerente Medio, GL: Gerente de línea y ENG: Empleado no gerencial

Figura 1. Proporción de las habilidades y competencias requeridas para cada nivel jerárquico. Fuente: Elaboración propia

En función de la Figura 1, se procede a establecer los porcentajes ponderados de cada habilidad a analizar, en función de cada uno de los diversos niveles jerárquicos. Tabla 1

Tabla 1. Ponderación de cada habilidad a analizar de cada nivel jerárquico. Fuente: Elaboración propia

Cargo	% Ponderado de cada habilidad a analizar				TOTAL por puesto
	Comportamiento	Técnica	Humana	Conceptual	
Directores	25	10	20	45	100
Gerentes medios	25	15	30	30	100
Gerentes de línea	25	30	30	15	100
Empleados no gerenciales	25	45	20	10	100
TOTAL por Habilidad	100	100	100	100	

Definidas las ponderaciones pretendidas para cada nivel jerárquico, se deriva en el diseño de una evaluación de desempeño de 360°, aportando al recurso *perfil del cargo* de la actividad de soporte Recurso Humano.

La evaluación de desempeño de 360° es una innovación en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno. Figura 2

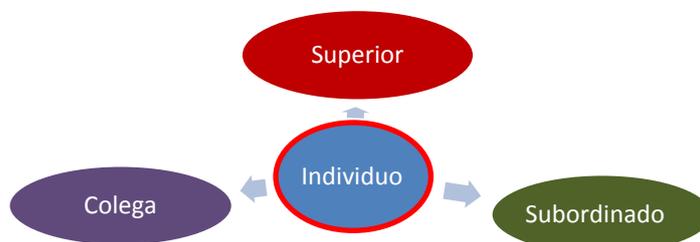


Figura 2. Evaluación de desempeño de 360°. Fuente: Elaboración propia

Se espera que la evaluación a cargo de los colegas se vea facilitada debido a que en un entorno laboral como las pymes, en general los trabajadores se conocen y comparten trabajo entre sí.

Por otro lado, vale recalcar que tanto el superior, el colega y el subordinado tienen igual peso ponderado del 33,33% en la evaluación. Esto se debe, a que se considera que los 3 niveles jerárquicos son igual de necesarios para el correcto desenvolvimiento de una empresa.

Para poder diseñar la evaluación de desempeño de 360° en primer lugar se procede a definir los aspectos para cada habilidad.

La habilidad Comportamiento está conformada por los siguientes aspectos:

- ✓ Presentismo: Concorre al trabajo los días correspondientes, sin registrar faltas injustificadas
- ✓ Puntualidad: Respeta y cumple el horario de trabajo, llegando puntual a sus obligaciones y reuniones laborales
- ✓ Orden y limpieza: Cuida las herramientas, máquinas, instalaciones y útiles de trabajo. Mantiene ordenado, limpio y en forma el espacio laboral
- ✓ Seguridad: Posee hábitos de seguridad, usando los Elementos de Protección Personal (EPP) según la actividad que corresponda
- ✓ Sentido de pertenencia: Respeta las normas y políticas empresariales.
- ✓ Actitud: Se esfuerza por lograr los objetivos propuestos y tiene interés por superarse y perfeccionarse.

La habilidad Técnica se compone de los siguientes aspectos:

- ✓ Performance técnico y operativo: Posee destrezas y conocimientos específicos de su puesto, desarrollando un alto performance.
- ✓ Volumen / Cantidad de trabajo: Volumen o cantidad de trabajo ejecutado individualmente o colectivamente.
- ✓ Calidad: Interés y compromiso por la calidad. Exactitud y esmero en el trabajo ejecutado
- ✓ Nuevas técnicas: Interés por aprender nuevas técnicas, asistiendo a las capacitaciones y obteniendo resultados positivos

En la habilidad Humana se establecen los siguientes aspectos:

- ✓ Relación interpersonal con sus pares, superiores y subordinados: Forma de desenvolvimiento, actitudes y manera de proceder educada y respetuosa hacia el resto del personal, con un trato cortés y cordial.
- ✓ Comunicación: Usa los medios de comunicación apropiados. Utiliza lenguaje formal e informal oportunamente según las circunstancias.
- ✓ Trabajo en equipo: Intención de cooperar, ayuda que presta a los compañeros y manera en la que acata órdenes en función a su rol.
- ✓ Autonomía: No requiere vigilancia. Ejecuta las tareas ante una breve descripción

La habilidad Conceptual se construye con los siguientes aspectos:

- ✓ Iniciativa: Busca y propone alternativas a desafíos empresariales. Demuestra actitud proactiva hacia las tareas.
- ✓ Toma de decisiones: Participación en la toma de decisiones, tiene entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Resolución de problemas: Grado en que capta la esencia de un problema, asociando las causas, efectos y proponiendo posibles estrategias de solución.
- ✓ Conocimiento de funciones y responsabilidad: Conoce todo lo necesario y aumenta sus conocimientos. Merece la máxima confianza, no requiere vigilancia
- ✓ Sensatez: Lógica y sentido común cuando no ha recibido instrucciones precisas o ante situaciones excepcionales.
- ✓ Creatividad: Es ingenioso, con capacidad de proponer ideas y llevar a cabo proyectos.

Los distintos aspectos definidos anteriormente serán evaluados por el superior como por el colega y el subordinado. Para ello, se define en la Tabla 2 una calificación del desempeño laboral en un rango desde 1 correspondiente a Insuficiente hasta 5 considerado Óptimo.

Tabla 2. Escala de evaluación, con calificación en puntaje y porcentaje. Fuente Elaboración propia

		Puntaje	%	Características	
Calificación	Óptimo	5	100	Sobrepasa los requisitos	Excelente desempeño
	Muy bueno	4	80	Con frecuencia sobrepasa los requisitos	Desempeño muy satisfactorio
	Bueno	3	60	Satisface los requisitos	Desempeño satisfactorio
	Deficiente	2	40	A veces está por debajo de los requisitos	Desempeño regular
	Insuficiente	1	20	Siempre por debajo de los requisitos	Mal desempeño

Seguidamente se muestra la planilla de calculo diseñada, Tabla 3, que corresponde a la evaluacion de desempeño de 360°. La misma se logra a partir de la combinacion de las ponderaciones de habilidades definidas en la Tabla 1, los aspectos componentes de cada habilidad y la escala de valuación presentada en la Tabla 2.

A modo de ejemplo, en la Tabla 3 se simula la evaluación del cargo “Gerente de línea”, atendiendo la ponderación de las habilidades, 25% para comportamiento, 30% para la técnica, 30% para la humana, y 15% para la conceptual. Tomando en cuenta la puntuación de cada aspecto valorada por parte de los tres actores involucrados, superior, colega y subordinado, se alcanzan los valores promedios de calificación en cada habilidad para cada uno de ellos.

Tabla 3. Evaluación de desempeño de 360°. Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO (EdDH)					
Empresa: _____		Evaluadores:			
Cargo: _____		Superior (Sup): _____			
Departamento/Sector: _____		Colega (Col): _____			
Nombre del empleado: _____		Subordinado (Sub): _____			
Habilidad: COMPORTAMIENTO		Ponderación: 25		%	
Aspecto	Detalle	Sup	Col	Sub	Total
Presentismo	Concurre al trabajo los días correspondientes, sin registrar faltas injustificadas	✔ 5	✘ 2	✘ 2	9
Puntualidad	Respeto y cumple el horario de trabajo, llegando puntual a sus obligaciones y reuniones laborales	✔ 4	✔ 5	✔ 5	14
Orden y limpieza	Cuida las herramientas, máquinas, instalaciones y útiles de trabajo. Mantiene ordenado, limpio y en forma el espacio laboral	⚠ 3	⚠ 3	✔ 5	11
Seguridad	Posee hábitos de seguridad, usando los Elementos de Protección Personal (EPP) según la actividad que corresponda	✘ 2	✔ 5	⚠ 3	10
Sentido de pertenencia	Respeto las normas y políticas empresariales.	⚠ 3	✔ 5	⚠ 3	11
Actitud	Se esfuerza por lograr los objetivos propuestos y tiene interés por superarse y perfeccionarse.	⚠ 3	✔ 5	⚠ 3	11
TOTAL PUNTUACIONES		20	25	21	66
PROMEDIO		3,33	4,17	3,50	11,00
Calificación (%)		66,67	83,33	70	73,33
Habilidad: TÉCNICA		Ponderación: 45		%	
Performance técnico y operativo	Posee destrezas y conocimientos específicos de su puesto, desarrollando un alto performance.	✘ 1	⚠ 3	⚠ 3	7
Volumen / Cantidad de trabajo	Volumen o cantidad de trabajo ejecutado individualmente	✔ 4	⚠ 3	✘ 1	8
	Volumen o cantidad de trabajo ejecutado colectivamente	✘ 1	⚠ 3	✔ 4	8
Calidad	Interés y compromiso por la calidad. Exactitud y esmero en el trabajo ejecutado	✔ 4	✔ 5	✘ 1	10
Nuevas técnicas	Interés por aprender nuevas técnicas, asistiendo a las	✔ 5	⚠ 3	✔ 5	13
TOTAL PUNTUACIONES		15	17	14	46
PROMEDIO		3,00	3,40	2,80	9,20
Calificación (%)		60	68	56	61,33

Área: HUMANA		Ponderación: 20			%	
Relación interpersonal con sus pares	Forma de desenvolvimiento, actitudes y manera de proceder educada y respetuosa hacia el resto del personal, con un trato cortés y cordial.	✓ 5	✗ 2	✗ 2	9	
Relación interpersonal con sus superiores		✓ 4	⚠ 3	✓ 5	12	
Relación interpersonal con sus subordinados		⚠ 3	✗ 1	✓ 5	9	
Comunicación	Usa los medios de comunicación apropiados. Utiliza lenguaje formal e informal oportunamente según las circunstancias.	✗ 2	✓ 5	⚠ 3	10	
Trabajo en equipo	Intención de cooperar, ayuda que presta a los compañeros y manera en la que acata órdenes en función a su rol.	✗ 1	✓ 5	⚠ 3	9	
Autonomía	No requiere vigilancia. Ejecuta las tareas ante una breve descripción	✗ 2	✓ 5	✓ 4	11	
TOTAL PUNTUACIONES		17	21	22	60	
PROMEDIO		2,83	3,50	3,67	10,00	
Calificación (%)		56,67	70	73,33	66,67	
Área: CONCEPTUAL		Ponderación: 10			%	
Iniciativa	Busca y propone alternativas a desafíos empresariales. Demuestra actitud proactiva hacia las tareas.	⚠ 3	✗ 2	✓ 5	10	
Toma de decisiones	Participación en la toma de decisiones, tiene entusiasmo y dinamismo.	✓ 4	✓ 5	✓ 4	13	
Resolución de problemas	Grado en que capta la esencia de un problema, asociando las causas, efectos y proponiendo posibles estrategias de solución.	✗ 2	⚠ 3	✓ 4	9	
Conocimiento de funciones y	Conoce todo lo necesario y aumenta sus conocimientos. Merece la máxima confianza, no requiere vigilancia	✓ 4	✓ 5	⚠ 3	12	
Sensatez	Lógica y sentido común cuando no ha recibido instrucciones precisas o ante situaciones excepcionales	✗ 2	✓ 4	✓ 4	10	
Creatividad	Es ingenioso, con capacidad de proponer ideas y llevar a cabo proyectos.	✓ 4	✗ 2	✓ 5	11	
TOTAL PUNTUACIONES		19	21	25	65	
PROMEDIO		3,17	3,50	4,17	10,83	
Calificación (%)		63,33	70	83,33	72,22	

Los resultados arribados en la Tabla 3 se visualizan gráficamente en la Figura 2.

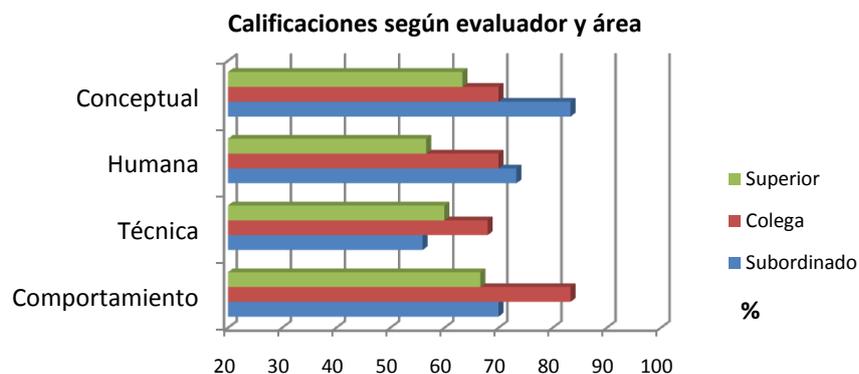


Figura 2. Calificaciones de cada evaluador y de cada habilidad evaluada. Fuente: Elaboración propia

La planilla de evaluación permite obtener una calificación para cada habilidad, las mismas son utilizadas para finalizar con una calificación total ponderada.

Para evaluar esta calificación total ponderada se han definido 3 rangos de valoración, Alto Potencial, Nivel Aceptable y Nivel Bajo, los cuales permiten precisar el desempeño del individuo afectado al cargo.

En este sentido, la Tabla 4 presenta además de las características para cada rango de evaluación y las acciones que permiten la promoción a cargos de mayor nivel.

Tabla 4. Rangos de valoración Fuente: Elaboración propia

Clasificación	Rango de valoración	Características	Acciones
AP (Alto Potencial)	80% -100%	Excelente nivel general de desempeño. Cumple con todos los requisitos e incluso puede superarlos. Representa el personal que mayor valor agregado le otorga a la empresa	Procurar que mantenga su performance laboral. Se le pueden delegar mayores obligaciones y exigencias. En un período de corto plazo, podrá acceder a cargos de nivel inmediato superior al suyo.
NA(Nivel Aceptable)	60% - 80%	Tiene un rendimiento laboral aceptable. En la mayoría de los casos cumple con lo exigido.	Ajustando y mejorando el rendimiento, en un período de mediano plazo estará en condiciones de ser promovido a un nivel superior.
NB (Nivel Bajo)	20%-60%	Posee un nivel de desempeño bajo. Con frecuencia no alcanza con los requerimientos de su puesto	Realizar capacitaciones con evaluaciones y seguimiento de resultados. Entrevista para detectar problemas personales, y laborales con compañeros de trabajo, superiores y subordinados. Fomento de la motivación en el personal

Continuando con la simulación presentada del cargo “Gerente de línea”, se presenta en la Tabla 5 la calificación total ponderada. Recurriendo a la Tabla 4 se observa que un valor 67.57% cae en el rango entre 60%-80% correspondiente a un Nivel Aceptable.

Tabla 5. Calificaciones promedio y total ponderada por habilidad. Fuente: Elaboración propia

Habilidad	Calificación General (%)
Comportamiento	73,33
Técnica	61,33
Humana	66,67
Conceptual	72,22
CALIFICACIÓN PROMEDIO	68,39
CALIFICACIÓN TOTAL PONDERADA	67,57
CLASIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:	NIVEL ACEPTABLE

Lo expuesto en el presente desarrollo provee herramientas que permiten establecer en primera instancia las habilidades necesarias para un desempeño conveniente del cargo y en segundo término la estructura de una evaluación de desempeño, aporte significativo para la mejora de aspectos de la actividad Recursos Humano, pieza esencial en la gestión de las pymes.

5. CONCLUSIONES

Según lo relevado en la serie de estudios llevados a cabo bajo la investigación del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de Olavarría, la mayoría de las empresas se encuentran en el segundo estadio del nivel de madurez, correspondiente a un uso ineficiente de recursos; vislumbrándose vastas oportunidades de mejora en pos de alcanzar estadios superiores. Una oportunidad de mejora se da en la actividad de Recursos Humanos, la cual fue seleccionada en el presente trabajo, ya que presenta un desempeño bajo en el uso de los recursos.

Las competencias laborales constituyen una alternativa para incrementar el rendimiento laboral y generar valor a través de la creación del conocimiento y el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización. De esta manera, se procedió a desarrollar herramientas referida a la definición del perfil del cargo por medio de las habilidades necesarias para llevar adelante con eficacia su labor y su consecuente evaluación del desempeño del mismo. Esta proposición marca una atractiva contribución para el reclutamiento y selección, recursos directamente vinculados al perfil del cargo. Sin dejar de mencionar que el resto de los recursos como capacitación, motivación y trabajo en equipo también se verán favorecidos.

En este sentido, la propuesta de diseñar un sistema de evaluación de desempeño 360º en una pyme fomenta la superación, el trabajo en equipo, la motivación, la detección de oportunidades de mejora y necesidad de capacitaciones y el adecuado desarrollo de carrera de los empleados.

Si bien esta herramienta fue generada a partir del estado de situación de dos sectores industriales de la ciudad de Olavarría, metalmecánico y minerales no metálicos, la misma es adaptable a cualquier otro sector.

El alcance del presente trabajo ha sido el diseño de la propuesta, quedando la implementación como una actividad de impacto relevante a estudiar.

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación <http://www.industria.gob.ar/plan-estrategico-2020/>
- [2] Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. www.industria.gob.ar/secretaria-pyme
- [3] Rohvein Claudia (2010). "Principios que Delimitan el Camino. Sistema de Gestión de Calidad en PyMEs Metalmecánicas". II Encuentro Regional Argentino Brasileño de Investigación Operativa. Tandil, Argentina.
- [4] Paravié Diana; Corres, Guillermo; Urrutia, Silvia; Rohvein, Claudia; Jaureguiberry, Mario. (2010) "Las pymes de Olavarría, ¿se gestionan reactiva o proactivamente?". II Encuentro Regional Argentino Brasileño de Investigación Operativa. Tandil, Argentina.
- [5] Urrutia Silvia; Rohvein Claudia; Corres Guillermo; Paravié Diana. (2012). "Consideración de una herramienta para identificar ventajas competitivas". XVII Reunión anual de la Red Pymes Mercosur. Sao Pablo, Brasil.
- [6] Paravié Diana, Rohvein Claudia, Urrutia Silvia, Roark Geraldina, Ottogalli Daiana. (2012). "Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría". INGE CUC,. Vol. 8, N° 1, pp. 7-32. Colombia.
- [7] Rohvein Claudia; Urrutia Silvia; Paravié Diana; Roark Geraldina; Jaureguiberry Mario; Ottogalli Daiana. (2013). "Madurez de la cadena de valor en PyMEs metalmecánicas Olavarrrienses". VI Congreso de Ingeniería Industrial. San Rafael, Argentina.
- [8] Saavedra Sueldo, Carolina; Ottogalli, Daiana; Urrutia, Silvia; Rohvein, Claudia; Paravie, Diana; Roark, Geraldina. (2014) "Determinación de capacidades estratégicas en el sector metalmecánico de Olavarría". XIX Reunión anual de la Red Pymes Mercosur. Campinas, Brasil.

- [9] Roark Geraldina; Urrutia Silvia; Rohvein Claudia; Paravié Diana; Ottogalli Daiana. (2013). "Análisis del desarrollo de la Cadena de Valor en el Sector Metalmeccánico de Olavarría". XVIII Reunión anual de la Red Pymes Mercosur. Chaco, Argentina.
- [10] Rohvein, Claudia; Saavedra Sueldo, Carolina; Urrutia, Silvia; Paravié, Diana; Jaureguiberry, Mario; Corres, Guillermo. (2014). "Determinación de capacidades del sector minerales no metálicos de Olavarría". VII Congreso Argentino de Ingeniería Industrial, Chubut, Argentina.
- [11] Urrutia Silvia; Paravie Diana; Rohvein Claudia; Roark Geraldina; Jaureguiberry Mario; Ottogalli Daiana. (2013) "Desarrollo y madurez de actividades logísticas y operacionales en PyMEs metalmeccánicas". 6ª Edição do Simpósio Maringense de Engenharia de Produção - Gestão e Inovação da Cadeia de Produção. Maringá. Brasil.
- [12] Urrutia, Silvia; Paravié, Diana; Roark, Geraldina; Rohvein, Claudia; Jaureguiberry, Mario. (2014). "Estado competitivo del sector minerales no metalicos en una ciudad argentina". 7ª Edição do Simpósio Maringense de Engenharia de Produção. Maringá. Brasil
- [13] Paravié Diana; Rohvein Claudia; Urrutia Silvia; Roark Geraldina; Ottogalli Daiana. (2012). "Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría". INGE CUC,. Vol. 8, Nº 1, pp. 7-32. Colombia.
- [14] Rohvein Claudia; Paravie Diana; Urrutia Silvia; Roark Geraldina; Ottogalli Daiana; Nunes Dionara. (2013). "Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las pymes". Revista Ciencias Estratégicas. Vol 21, numero 29, pp 49-68. Colombia.
- [15] Saavedra Sueldo Carolina; Urrutia Silvia; Paravie Diana; Rohvein Claudia, Corres Guillermo (2014) "Una propuesta metodológica para la determinación de capacidades estratégicas en pymes industriales". INGE CUC, Volumen 10, Número 2, pp 43-50. Colombia
- [16] Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) Administración. México. Pearson Educación. México