

UNIVERSIDAD ORT URUGUAY
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Plan Estratégico de Recursos Humanos para la empresa
Ralesur S.A.

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Dirección de Recursos Humanos

Andrea Ferreira – 183160
Claudia Russo – 177539
Tutor: Elizabeth Saravia

2015

Declaración de Autoría

Nosotros, Andrea Ferreira y Claudia Russo, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos la Memoria Final para el Master en Dirección de Recursos Humanos.
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad.
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra.
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas.
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido y qué fue contribuido por nosotros.
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma de los autores

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Andrea Ferreira', with a large, stylized flourish at the end.

Andrea Ferreira

A handwritten signature in blue ink, clearly legible as 'Claudia Russo', with a horizontal line underneath.

Claudia Russo

Montevideo, 8 de octubre de 2015

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

Atribuida a Lord Kelvin

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a la Dirección de la Empresa que nos abrió las puertas para realizar este trabajo.

A la Gerencia General de Ralesur S.A. que siempre estuvo a la orden para brindar tiempo e información en cada oportunidad que se lo requirió.

Y a los Gerentes que participaron en la elaboración de las valoraciones realizadas.

También agradecemos especialmente el tiempo de trabajo que nos dedicó Elizabeth Saravia, nuestra supervisora de tesis, monitoreando avances, realizando sugerencias y aportando materiales y experiencia que creemos haber volcado en este trabajo.

A Ximena Fernández, Coordinadora Académica de la Maestría, que acompañó de cerca todo nuestro proceso de formación en estos años, y aún más cuando nos embarcamos en este proyecto que tuvo sus idas y vueltas.

Muchas gracias a nuestras familias por todo el apoyo que nos brindaron, no solo durante la elaboración de este trabajo, sino desde el primer día que iniciamos este camino en ORT.

Y aunque tal vez no sea habitual, agradecemos el haber logrado generar un excelente equipo entre nosotras, donde se pudo aprender y disfrutar en el proceso.

Resumen

La presente Memoria Final tiene como propósito diseñar un plan estratégico de Recursos Humanos alineado a la planificación estratégica definida por la empresa Ralesur S.A.

Para ello en primer lugar fue necesario acercarse a la empresa para obtener información relevante acerca del rubro, su forma de trabajo, mercado en el que opera, proyección del negocio. Por otra parte fue fundamental conocer en profundidad las principales políticas definidas, organización y procesos internos, recursos con los que cuenta, planificación estratégica y datos generales de la gestión.

Posteriormente fue necesario generar un marco teórico que nos diera las herramientas para abordar el análisis.

Los temas más relevantes abordados fueron: planificación estratégica, equidad interna y remuneración variable.

Para el análisis de equidad interna se optó por el Sistema de Perfiles y Escalas de HAY Group.

Para el modelo de remuneración variable, si bien se relevó información y material teórico sobre el tema, se optó por realizar un diseño personalizado con el fin de adecuar este modelo a las características particulares de Ralesur S.A.

Como resultado del trabajo, se expone el plan estratégico de Recursos Humanos definido que incluye el modelo de remuneración mencionado.

Palabras clave: planificación estratégica, remuneración variable, equidad interna.

Abstract

This Final Report is intended to design a strategic Human Resources plan aligned to strategic planning defined by the company Ralesur SA

To do this it was necessary to first approach the company to obtain relevant information about the area, way of working, the market in which it operates business projection. Moreover was a basis to know in depth the main defined policies, organization and internal processes, resources, strategic planning and general management data.

Later it was necessary to create a framework that would give us the tools to address analysis.

The most important issues discussed were: strategic planning, internal equity and variable remuneration.

For the analysis of internal fairness we chose System Profiles and scales from Hay Group.

For the model of variable remuneration, while information and theoretical material on the subject was relieved, it was decided to make a personalized design in order to adapt this model to the particular characteristics of Ralesur S.A.

As a result of labor, human resources strategic plan that includes defined remuneration model discussed above.

Keywords: strategic planning, variable compensation, internal equity.

Índice

Agradecimientos	4
Resumen.....	5
Abstract	6
Capítulo 1. Introducción	9
1.1 Metodología de trabajo	9
1.2 Antecedentes	10
1.3 Instalaciones.....	12
1.4 Servicios.....	12
1.5 Clientes.....	13
1.6 Proveedores	13
1.7 Competencia	14
1.8 Riesgos del negocio	14
1.9 El Mercado	14
1.10 Lineamientos estratégicos	15
1.11 Estructura organizativa	17
1.12 Cultura Organizacional	21
1.13 Recursos Humanos.....	22
Capítulo 2. Marco Teórico	28
2.1 Planificación estratégica de Recursos Humanos.....	28
2.2 Remuneración variable	31
2.3 Equidad interna.....	36
Capítulo 3. Análisis	48
3.1 Aplicación modelo Harvard	48
3.2 FODA.....	52
3.3 Valuación de puestos y análisis de equidad interna	53
Capítulo 4. Diagnóstico.....	69
4.1 – Reclutamiento y selección:.....	71
4.2 – Inducción:	71
4.3 – Capacitación:	71
4.4 – Remuneración:	72

4.5 – Plan de carrera:	73
4.6 – Evaluación de desempeño:	73
4.7 – Salud y seguridad ocupacional:	74
4.8 – Plan de sucesión:	74
Capítulo 5. Propuesta de Plan Estratégico	75
5.5 Plan de carrera:	93
5.6 Evaluación de desempeño	93
5.7 Salud y seguridad ocupacional	93
5.8 Plan de sucesión	94
Capítulo 6. Conclusiones	100
Referencias bibliográficas	101
ANEXO I ORGANIGRAMA	103
ANEXO II FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	105
ANEXO III TABLAS HAY	108
ANEXO IV CARTILLA CON BENEFICIOS.....	111
ANEXO V DESCRIPCIONES DE CARGOS Y VALORACIONES.....	113

Capítulo 1. Introducción

El objeto del presente trabajo es realizar un diseño de Plan Estratégico en Recursos Humanos para la empresa Ralesur S.A.

En el marco del interés que tiene la empresa por continuar la mejora de la gestión de los recursos humanos, y de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos, en setiembre de 2014 se llevó a cabo una encuesta de clima administrada por Great Place to Work.

Los resultados obtenidos muestran oportunidades de mejora, que se pretenden implementar en 2015. Para ello resulta indispensable contar con una planificación estratégica de la función de RRHH, alineada con la estrategia general de la compañía y que contemple los procesos a optimizar.

En los puntos siguientes se realiza la descripción de la organización y su entorno. Posteriormente, se expone el marco teórico utilizado, el análisis, diagnóstico de la situación actual, y en base a ello se presenta la planificación propuesta. La misma incluye el diseño y plan de implantación de un modelo de remuneración variable.

Se incluye como parte del análisis, un estudio de equidad interna en la empresa.

1.1 Metodología de trabajo

Para obtener la información se utilizaron las siguientes técnicas:

- Reuniones con la Gerencia General
- Conformación de un Comité para la ponderación de los factores
- Análisis de objetivos estratégicos generales y de gestión por proceso
- Reuniones con la Gerente de RRHH para relevar información acerca de políticas y prácticas de RRHH llevadas a cabo en la empresa.
- Relevamiento de la descripción de cargos existente.
- Observación de los lugares de trabajo y de las tareas realizadas.
- Extracción de información relativa a remuneraciones y beneficios percibidos por los funcionarios.
- Análisis de indicadores de gestión calculados por la empresa
- Análisis de la encuesta de clima realizada en el 2014

Para la realización del trabajo de campo llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Búsqueda y selección del marco teórico acorde a los objetivos del trabajo.
2. Definición del personal clave a considerar para las diferentes instancias, y coordinación de las reuniones a mantener.
3. Reuniones con la Gerencia General para obtener información y validar propuestas a implementar.
4. Reuniones con el Comité para valorar cargos.
5. Extracción de datos de los sistemas de información de la empresa (RRHH; Financiero/Contable, Operaciones)

Para el procesamiento de los datos se utilizaron planillas electrónicas.

1.2 Antecedentes

Ralesur S.A. es una organización dedicada al comercio exterior y la logística.

Es fundada en el año 1996 por quien al día de hoy continúa siendo Director y único accionista.

Desde su inicio obtiene la representación en el Uruguay de Burlington Air Express, firma internacional bien posicionada a nivel global en su rubro.

A partir del año 2007 la empresa ingresa en una nueva etapa la cual es marcada por la fusión a nivel global de la empresa Bax Global con la empresa DB Schenker.

DB Schenker es la filial logística de la Deutsche Bahn (grupo propietario de los ferrocarriles alemanes), contando con más de 2.000 oficinas en más de 130 países y 96.000 empleados en todo el mundo.

Esta fusión convierte a la red en uno de los mayores grupos proveedores de servicios logísticos del planeta, ubicándola en el primer puesto en transporte terrestre en Europa, segundo operador aéreo y tercer operador marítimo a nivel mundial.

Adquirir esta representación no impactó significativamente en la operativa diaria, lo que permitió a los colaboradores de ese momento vivir esta transición sin incertidumbre con relación a su vínculo laboral.

Alineándose a la filosofía de esta compañía internacional, Ralesur S.A. como agente de cargas, se constituye en un proveedor integral de servicios, adaptado a las diferentes necesidades de los clientes y posicionándose como líder en el transporte aéreo y marítimo en el Uruguay, tanto a nivel de importación como de exportación.

Integrando una flota de camiones propios, desarrollando una logística doméstica que cubre todo el territorio nacional, ofreciendo despachos aduaneros y adicionalmente depósitos en Zona Franca como forma de colmar todas las necesidades de los clientes

Desde su constitución la Compañía ha orientado su actividad a proveer soluciones logísticas integradas para sus clientes utilizando toda clase de medios de transporte, bien sea por vía aérea, marítima, fluvial, lacustre o terrestre, así como también la prestación de servicios logísticos en general. En línea con el objetivo de ser un proveedor integral de servicios logísticos, brindando soluciones a todos los requerimientos de un transporte internacional puerta a puerta, la Compañía presta servicios de almacenaje y despachos aduaneros como opciones adicionales a sus servicios principales.

Este tipo de compañías son denominadas “non asset based providers” (proveedores no basados en activos), ya que generalmente no poseen los medios de transporte ni ningún otro activo físico para la prestación de dichos servicios, sino que los subcontratan a terceros independientes.

El objetivo principal es generar soluciones logísticas integrales óptimas e innovadoras que permitan el desarrollo de los negocios de los clientes y un crecimiento continuo, beneficioso y sustentable de la propia organización.

De la página web presentamos parte de lo que denominan “el Perfil de la Empresa” el que da cuenta de cómo se definen con sus propias palabras.

“Nos asociamos a su negocio, transformándonos en su consultor estratégico, a fin de generar ventajas competitivas que le permitan mejorar su eficacia y adelantarse a sus competidores.

El éxito de nuestra compañía se basa en nuestro profundo compromiso con los siguientes principios:

- *Aprovechamiento de las ventajas de la red mundial DB Schenker.*
- *Generación de valor agregado para los clientes a través de soluciones logísticas creativas y eficientes.*
- *Utilización de tecnologías de avanzada*
- *Mejora continua aplicada a los procedimientos.*
- *Inversión y capacitación de nuestros recursos humanos.*

- *Rentabilidad y crecimiento sustentables*.¹

1.3 Instalaciones

Las instalaciones de RALESUR están ubicadas en Convención 1536, Montevideo, y cuenta con una oficina en el Aeropuerto Internacional de Carrasco, Edificio Corporativo T.C.U.

1.4 Servicios

La Compañía ofrece cuatro productos principales identificados: exportaciones marítimas, importaciones marítimas, exportaciones aéreas e importaciones aéreas. A su vez, brindan el servicio de despachos, subcontratando los servicios de despachantes de aduana

Para llevar a cabo este servicio la compañía realiza, entre otras, las siguientes tareas:

- a) Negocia los servicios a prestar a sus clientes.
- b) Establece contactos con transportistas para definir condiciones y presupuestos.
- c) Contacta estaciones en el exterior a efectos de coordinar el envío y/o recepción de la carga.
- d) Prepara la documentación necesaria para realizar el envío y/o recepción de la carga.
- e) Mantiene informados a sus clientes del estado del envío de la carga.
- f) Realiza otras tareas de índole administrativa destinadas a cumplir su objetivo.

En el caso de transporte internacional, si el cliente lo desea, la Compañía se encarga de los trámites de aduana correspondientes.

En la prestación de estos servicios intervienen generalmente dos estaciones del grupo, una de las cuales se encarga de coordinar el transporte de la carga en el país de origen mientras que la otra se encarga de coordinar la entrega en el país de destino.

¹ Extraído de: http://www.ralesur.com.uy/#/Nuestra_Compania?pres_id=419

1.5 Clientes

RALESUR presta sus servicios a empresas de diversas industrias.

Entre sus principales clientes se encuentran:

- ABB S.A.
- BADER INTERNATIONAL SUCURSAL URUGUAY
- BOSCH Y CIA SA
- CINTER S.A (APERAM)
- COMPAC LATIN AMERICA
- CURTIEMBRE PARIS S.A.
- DANK S.A
- FNC S.A.
- FRONTERA COMERCIAL S.R.L
- GE CONSUMER & INDUSTRIAL ARGENTINA S.A.
- HILTI LATIN AMERICA S.A.
- IZASA S.A.
- KHAIRI S.A.
- LABORATORIOS CLAUSEN S.A.
- LEOPOLDO GROSS Y ASOC. S.A.
- LOREAL URUGUAY SA
- MARIO H VIDALES Y CIA SC
- MEGA LABS S.A.
- PAYCUEROS S.A.
- PEPSI COLA MANUFACTURING CO. OF URUGUAY S.R.L.
- PINTURAS INCA S.A.
- RICOH SOUTH AMERICA DISTRIBUTION CENTER
- SAMAN

1.6 Proveedores

Los principales proveedores de la Compañía son las aerolíneas, líneas marítimas y los agentes de la red de DB Schenker, a quienes les compra sus servicios para su posterior reventa.

También existen contratos globales con proveedores que se encargan de atender a todas las empresas del grupo DB Schenker.

1.7 Competencia

Los principales competidores de RALESUR en Uruguay son:

- Kuehne + Nagel
- DHL Aerocargas.

1.8 Riesgos del negocio

El negocio principal de RALESUR es sumamente dependiente de las condiciones económicas mundiales y de las condiciones locales, regionales e internacionales que afectan el comercio internacional.

Por lo tanto, existe una importante influencia de los ciclos económicos y de los cambios en los ciclos de negocios de los clientes, particularmente en segmentos de mercado donde exista una significativa concentración de los mismos. El rubro en el cual se encuentra la Compañía es muy competitivo.

Respecto a la volatilidad del mercado, se puede decir que es un rubro en donde el precio es el factor preponderante a la hora de cerrar negocios.

1.9 El Mercado

Al analizar el contexto, la empresa se encuentra en un país de economía pequeña donde el potencial de crecimiento está directamente vinculado al desempeño de las exportaciones de bienes y servicios. Si bien el mercado es netamente importador, desde el 2010 las exportaciones se han incrementado y diversificado.

El Uruguay brinda garantías destacadas a nivel internacional por su estabilidad económica, financiera y política que lo hace confiable para comerciar así como para invertir. A su vez otorga facilidades a través de sus sistemas de Puerto Libre y Zonas Francas a lo largo de todo el país.

La localización estratégica que posee para el desarrollo de negocios en América Latina también lo hace polo logístico natural.

A todo esto se suma una política impulsada desde el gobierno por brindar servicios bajo estándares de calidad que promueven la mejora continua y la innovación.

Las condiciones descritas hacen de este mercado un lugar donde el core del negocio y la cultura organizacional de Ralesur están alineadas con las políticas económicas, permitiendo así el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En lo que refiere al análisis interno de la organización, ésta se encuentra en una etapa de crecimiento y reorganización de sus procesos de trabajo con el fin de lograr mayor sinergia entre ellos.

Esta nueva estructuración de los procesos ha generado cambios a nivel de los equipos de trabajo, la integración de los mismos, reasignación de tareas y responsabilidades.

Bajo la premisa de ser un equipo más productivo, la comunicación y la confianza son temas neurálgicos.

1.10 Lineamientos estratégicos

La empresa se encuentra certificada a través del LATU bajo la Norma ISO 9001:2008 desde el año 2010.

Desde entonces tiene definida su misión, visión, valores y política de calidad.

A fines del 2012 se inició un proceso de reestructuración interna, que afectó tanto a los sistemas operativos como a los procesos de trabajo. A fines del 2013 la Dirección entiende necesaria la redefinición de la misión y visión, dado que era necesario reflejar el nuevo rumbo de la Organización.

Para ello se llevó a cabo una jornada y media de trabajo por parte de todos los colaboradores para trabajar en estos nuevos lineamientos.

En abril de 2014 quedan definidos la nueva política de calidad, así como la Visión, Misión y Valores de la Organización.

❖ Misión

Contribuir con el crecimiento de nuestros clientes, aplicando el concepto de logística 360°

❖ Visión

Nuestro compromiso es ser tu mejor opción, tu mejor experiencia

❖ Valores

Personas
Integridad
Confianza
Flexibilidad
Innovación
Proactividad
Calidad

❖ Política de Calidad

Mediante el compromiso de la dirección y el permanente desarrollo de nuestro equipo, mejoramos en forma continua para brindar soluciones logísticas integrales y confiables, promoviendo un excelente lugar de trabajo.

Nos esforzamos para satisfacer y fidelizar a nuestros clientes, elaborando estrategias con los proveedores y manejándonos con una política de respeto por las leyes, regulaciones y pautas medioambientales.

Garantizamos la calidad de nuestros servicios y cumplimos con los objetivos propuestos, constituyéndonos en una organización sustentable en el tiempo.

A su vez, se establecen como objetivos estratégico para el 2014

- ✓ Postulación al Premio Nacional de Calidad
- ✓ Participación en la encuesta de Great Place to Work
- ✓ Duplicar la facturación anual de la organización

Estos objetivos, son acompañados de objetivos por proceso definidos por cada departamento.

Los lineamientos estratégicos quedan así vinculados al crecimiento de la organización, con márgenes de ganancia que le permitan la sustentabilidad, regidos por la calidad de los servicios y procesos, en un ambiente donde las personas se sientan comprometidas y a gusto para brindar lo mejor de sí.

Para el año 2015, los objetivos estratégicos que se definen son:

1. *Perspectiva financiera*

- ✓ Mantener el grado de solvencia y liquidez

2. *Perspectiva del cliente*

- ✓ Aumentar el grado de satisfacción del cliente
- ✓ Aumento de clientes nuevos
- ✓ Disminuir la tasa de rotación de clientes
- ✓ Mejorar la rentabilidad del cliente

3. *Perspectiva de aprendizaje*

- ✓ Mantener la tasa de rotación del personal no mayor al 2,5%
- ✓ Formación y conocimientos del personal

4. *Perspectiva interna*

- ✓ Mejorar el sistema de información y atención al cliente generando confianza

1.11 Estructura organizativa

La estructura de la empresa tiene como máxima autoridad al Director de la Organización.

Luego se encuentra la Gerencia General y 5 departamentos, 2 de ellos son procesos de realización, 2 son procesos de apoyo y 1 es proceso de control.

Tanto los Gerentes como los Responsables de Procesos reportan directamente a la Gerencia General. (Ver anexo 1)

Esta organización tiene una estructura bastante plana, no existiendo cargos intermedios entre los colaboradores y los gerentes o responsables de proceso.

A la fecha cuenta con una plantilla de 46 empleados.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de la plantilla en los últimos cinco años.

	Dic. 2010	Dic. 2011	dic. 2012	Dic. 2013	Dic. 2014
Plantilla	40	44	37	46	44

Tabla 1: Evolución de la plantilla (Ralesur, elaboración propia)

Al realizar la apertura de la plantilla al cierre del 2014, discriminando personal directo vinculado a la operativa y personal indirecto, la misma es la siguiente:

Dirección	1
Gerencia General	1
Gerencias Dpto.	5
Administración	7
RRHH	1
Calidad	1
total indirectos	16
total directos	28

Tabla 2: Apertura personal directo e indirecto (Ralesur, elaboración propia)

A continuación se presenta la distribución de la plantilla según criterios de edad, sexo, antigüedad y nivel de formación.



Tabla 3: Apertura del personal por edad (Ralesur, elaboración propia)

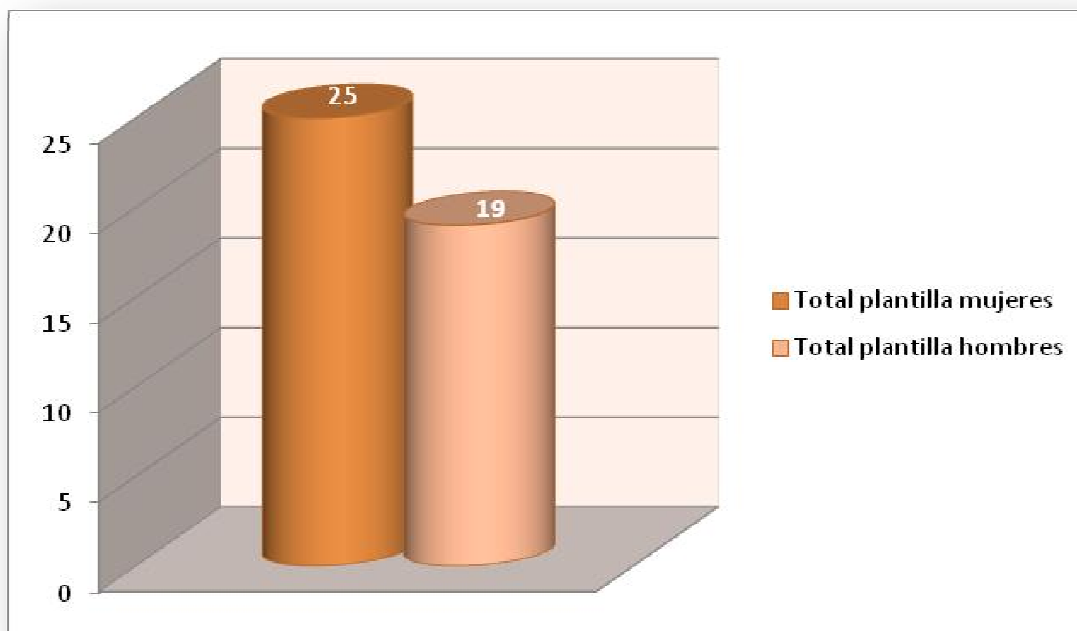


Tabla 4: Apertura del personal por sexo (Ralesur, elaboración propia)

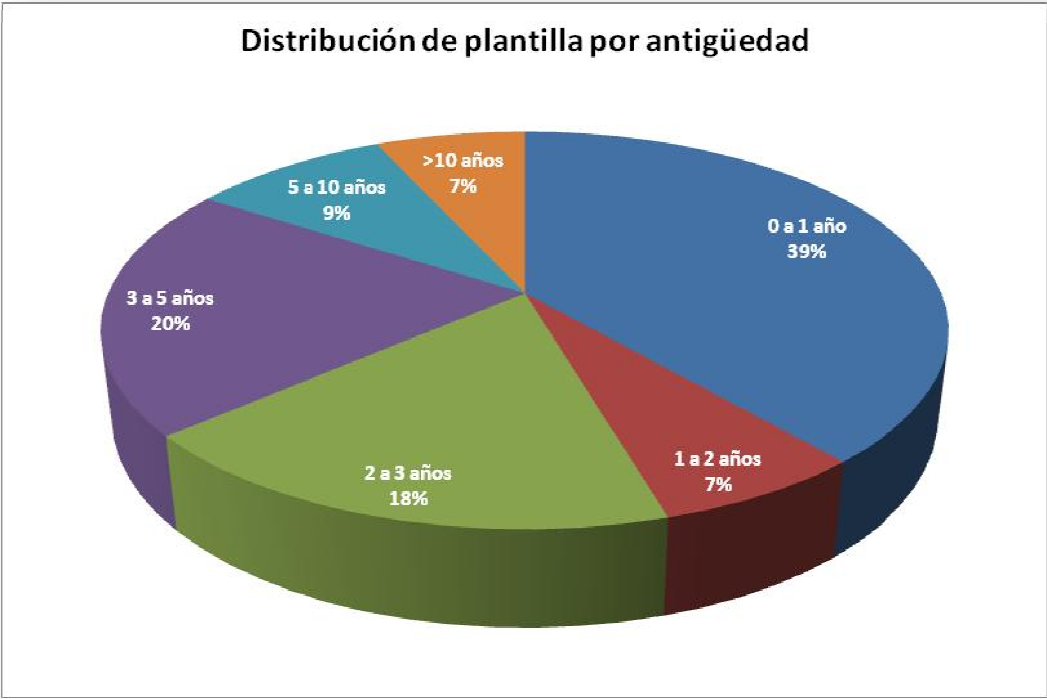


Tabla 5: Apertura del personal por antigüedad (Ralesur, elaboración propia)

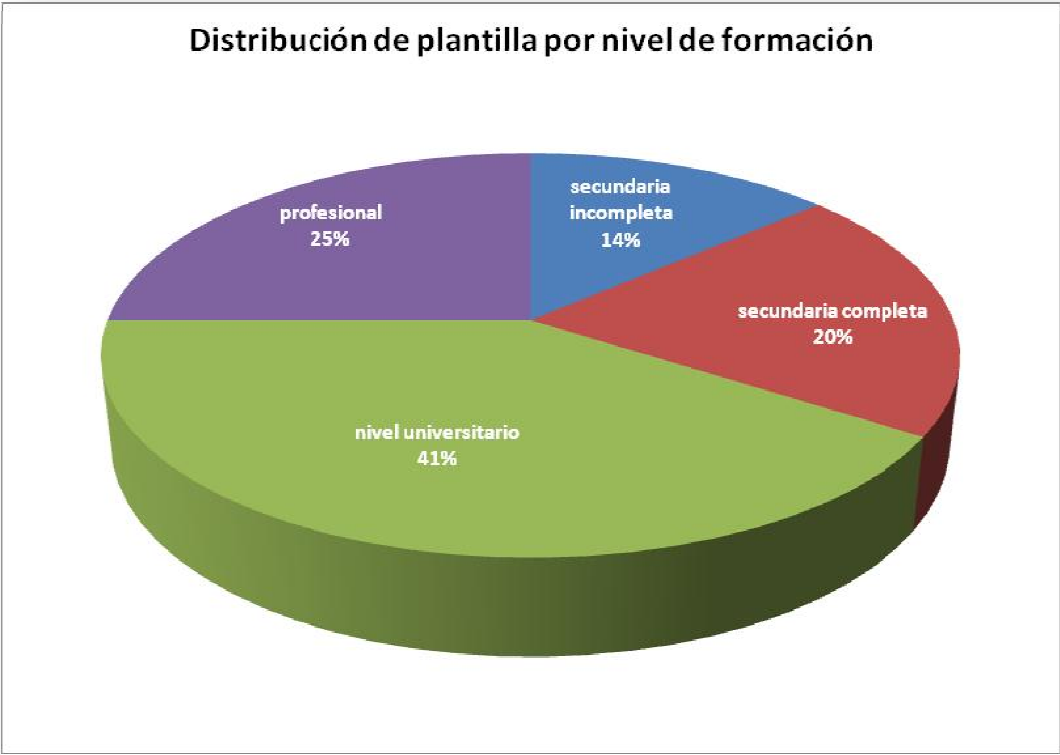


Tabla 6: Apertura del personal por nivel de formación (Ralesur, elaboración propia)

1.12 Cultura Organizacional

Ralesur es una organización de espíritu competitivo.

El rubro así lo requiere y su Director vive esta característica como algo saludable, tanto para el crecimiento de negocio como de quienes aprenden a trabajar en esta Organización.

Esta impronta viene dada por un Director/Líder que debió poner en juego no solo conocimiento del negocio sino el desafío personal y profesional de posicionarse en un mercado, aplicando una estrategia de diferenciación, y el deseo de ir por mas a través de brindar el mejor servicio.

Este rasgo fue transmitido mediante el ejemplo y las vivencias de quien marcaba el rumbo, configurando las bases de la cultura organizacional y que hoy es parte del ADN de la Compañía.

Otra característica de la Organización, que recoge la impronta de su Director, es la permanente inversión en el negocio. Una apuesta al crecimiento y desarrollo que se materializa en todos los planos; desde un edificio moderno y con la mejor infraestructura, hasta la mirada atenta al cliente que busca satisfacer sus necesidades y no solo las vinculadas al servicio. Por ejemplo, de la Encuesta de Satisfacción de Clientes se recogen temas de interés que luego se vuelcan a actividades de capacitación con clientes.

“Nuestro trabajo de hoy es el que nos permite abrir nuestras puertas mañana, y para eso trabajamos” es una frase que guía la gestión desde la Dirección. Su máximo orgullo es que esta empresa que él inició perdure y lo trascienda.

Y para ser líder en el mercado entre otras cosas es necesario hacer los mejores acuerdos con los proveedores, arriesgarse a innovar y tomar desafíos para mantener y captar nuevos clientes, dar garantía de transparencia e integridad al mercado, y posibilidades de crecimiento y desarrollo para las personas que forman parte del equipo.

“Nuestro equipo integrado por más de 50 profesionales en logística internacional trabajando constantemente para generar soluciones innovadoras y a la medida de sus necesidades, garantizando entregas perfectamente cronometradas para su cadena de suministros.

*Nos asociamos a su negocio, transformándonos en su consultor estratégico, a fin de generar ventajas competitivas que le permitan mejorar su eficacia y adelantarse a sus competidores”.*²

² Extraído de www.alesur.com.uy

Pero para lograr este compromiso, las exigencias más grandes están orientadas hacia la interna de la Organización.

Los líderes y equipos deben velar por el Cliente en un rubro que no conoce horarios ni fronteras.

Los colaboradores deben estar permanentemente informados de la operativa en cada punto de la misma. Los profesionales deben brindar la mejor respuesta ante situaciones no previstas.

Las personas realizan una tarea que los desafía y que los estimula a innovar y dar un poco más.

Todo esto es parte de lo que exige y también ofrece Ralesur.

Y en este marco es que el desarrollo a nivel personal y profesional de cada integrante es un requisito más para que la empresa pueda continuar avanzando.

1.13 Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es creado en el año 2009, dependiendo jerárquicamente de la Gerencia General.

En un principio el área tenía como máxima jerarquía a la Encargada de Recursos Humanos, quien se incorporó a partir de un proceso de selección llevado a cabo para cubrir esta nueva posición.

Esta incorporación permitió reunir las acciones vinculadas a la gestión de las personas las que estaban siendo llevadas a cabo por responsables de otras áreas. A modo de ejemplo se cita los procesos de reclutamiento y selección, las acciones de desarrollo de carrera, y todo lo vinculado a la administración del personal.

Dada la profesión de la Encargada de Recursos Humanos, los procesos de selección pasaron a llevarse a cabo en su totalidad dentro de la Organización, dejando de realizarse evaluaciones por parte de profesionales externos.

En una etapa posterior la liquidación de salarios también fue absorbida por el área.

A partir del 2015 la responsable del área pasó a tener el cargo de Gerente lo que consolida la presencia de Recursos Humanos como socio estratégico de la organización, participando activamente en la toma de decisiones.

Esta evolución acompaña y es congruente con lo expresado por la empresa con relación a la importancia de las personas en la organización.

“En nuestra organización los recursos humanos constituyen un capital fundamental, y es junto con ellos que trabajamos día a día para lograr alcanzar la excelencia en los servicios que brindamos.

Apostamos por la capacitación continua y el trabajo en equipo como formas de promover el desarrollo de nuestros colaboradores, tanto a nivel laboral como personal.³”

En este Departamento se centralizan todos los procesos inherentes a la función de RRHH en la organización, desde el reclutamiento y selección hasta la desvinculación de los funcionarios.

Las políticas aplicadas en los principales procesos de Recursos Humanos son las siguientes:

Reclutamiento y Selección

Ante la detección de la necesidad de cobertura de una posición o cargo se solicita al Gerente de RRHH iniciar la búsqueda correspondiente.

En caso de ser un incremento en la plantilla, el Gerente de RRHH define la aprobación de la misma con la Gerencia General.

Una vez definido, se inicia el proceso a través de publicación en bolsas de trabajo de instituciones de formación, universidades y a través de la prensa.

También se difunde internamente para conocimiento de los colaboradores, pudiendo postularse al cargo si fuera el caso o para presentar referidos.

A partir del ingreso del colaborador, se establece por contrato un periodo de prueba de tres meses en el cual se evalúa su desempeño, pudiendo rescindirse el contrato en caso de no alcanzar un desempeño de acuerdo a las expectativas.

Capacitación y Desarrollo

Inducción

La persona que ingresa a la organización es recibida por la Gerente de RRHH quien realiza la inducción, contándole acerca de la historia de la empresa, Misión, Visión, Valores y Política de Calidad. Se le brinda información básica

³ Extraído de la página web. http://www.ralesur.com.uy/#/Nuestra_Compania?pres_id=445

acerca de reglas de convivencia dentro de las oficinas para su rápida inserción al equipo en este sentido y el almuerzo del primer día de trabajo es invitación de la empresa, el que comparte con un colaborador de otro departamento diferente al que ingresa. En Anexo IV se adjunta cartilla con beneficios que otorga la empresa.

A partir de 2015, se implementó un nuevo programa de inducción a los colaboradores, con el fin de brindarles un conocimiento más profundo del negocio.

Durante las dos primeras semanas los nuevos ingresos toman contacto con las tareas que se desarrollan en el resto de las áreas de la organización.

En este período acompañan a los colaboradores de cada área, viendo el trabajo que realizan, participando de reuniones que se generen, de forma tal que en ese lapso son parte integrante del equipo que los recibe. Luego de estos 10 primeros días ingresan a su área de trabajo para recibir finalmente la capacitación inicial a su puesto.

De esta forma todo el conocimiento ganado durante las dos primeras semanas da contexto a la tarea que realizará y su vinculación con el resto de los equipos.

Próximo a los tres meses de haber ingresado, el colaborador mantiene un encuentro con el Gerente General con el fin de darle cierre a este proceso inicial.

Capacitación

A partir de las necesidades de capacitación detectadas por los Responsables de Proceso, se establece el Plan Anual de Capacitación (PAC). El mismo es confeccionado por éstos junto con la Gerente de RRHH y posteriormente es aprobado por la Gerencia General.

Las mismas pueden ser capacitaciones internas o externas.

Estas últimas se llevan a cabo en diversas instituciones de formación atendiendo a las ofertas que se reciben, la búsqueda de temas en particular y los antecedentes con que se cuenta de las entidades capacitadoras. En algunos casos los cursos son obligatorios para mantener certificados internacionales como agente de carga.

También, y desde hace algunos años, se ha incorporado la modalidad In Company, donde docentes externos brindan capacitación en la organización.

Para todos los casos en que estas instancias son consideradas capacitación – por su objetivo, cantidad de horas y profundidad en el abordaje del tema - se realiza la evaluación de la misma.

Las capacitaciones no previstas y que puedan ir surgiendo durante el año son incorporadas en el Seguimiento del PAC.

A modo de ejemplo, se cita el cierre del Plan Anual 2014 distribuido en horas y por Proceso:

	interna	externa	in company	inducción	Total
Administración	39	32.5	75.5	80	227
Comercial	46.5	83.5	76	240	446
Calidad	3	33.5	6		42.5
Customer	86	27.5	94.5	240	448
Dirección	1		3		4
Operaciones	63.5	45	75	280	463.5
RRHH	8.5	7	8		23.5
Gerencia General	0	44	8		52
Total	247.5	273	346	840	1706.5

Tabla 7: Horas capacitación 2014 (Ralesur, elaboración propia)

La inversión en capacitación externa e in company al cierre del 2014 fue de dólares americanos 11.000.

No se cuantifica en este informe la inversión del valor hora/hombre en las 1706,5 horas realizadas.

Plan de Carrera

Dada la dimensión de la empresa y la estructura organizativa que tiene, no es viable implementar un plan de carrera como tal.

No obstante y con el fin de desarrollar a los colaboradores, se está implementando un sistema de rotación temporal de puestos.

Durante dos semanas, colaboradores de un área pasan a trabajar a un proceso distinto aprendiendo de las tareas que allí se realizan.

Además, frente a posibles vacantes, hay personas que pueden mostrarse interesadas en ocupar las mismas debido a que conocen esas tareas.

Evaluación de Desempeño

Se lleva a cabo cada seis meses a todos los colaboradores de la Organización. A partir de 2014 se incorporó la evaluación por parte de los colaboradores a sus jefes directos, y la evaluación de desempeño por parte de la Gerencia General a los Responsables de Proceso. Estas dos últimas están previstas con una frecuencia anual de realización.

La evaluación de desempeño que se realiza cada seis meses está basada en los valores de la organización.

En Anexo II se presenta el formulario de Evaluación de Desempeño.

Salud y Seguridad Ocupacional

Las acciones llevadas a cabo al respecto están vinculadas a la capacitación específica en determinadas posiciones donde se ha detectado mayor riesgo en este sentido.

Al personal que desarrolla su actividad en tareas de mayor exposición física como cadetes o auxiliares que manejan carga, se les entrega zapatos de seguridad y fajas de seguridad. Este personal asiste a capacitaciones brindadas por el BSE donde se da especial énfasis en la prevención de accidentes varios.

En el 2015 se incorporan actividades de gimnasia laboral para cuidar aspectos de la postura, además de generar un espacio de integración y distensión durante la jornada de trabajo.

Plan de Sucesión

Este no está previsto dado que el Director y accionista de la organización es una persona joven. No obstante desde hace dos años, se está en un proceso de delegación de responsabilidades al Gerente General, figura que actualmente cuenta con potestades varias en temas que eran exclusivos de la Dirección, con el fin de prever contingencias.

Administración de Personal

El área de Recursos Humanos mantiene actualizados los registros del personal.

Se confeccionan los contratos y acuerdos que firma cada nuevo ingreso y toda la documentación requerida.

Se realiza la liquidación de haberes mediante un sistema informático y para el Sistema de Gestión de Calidad se cuenta con un software específico, el que incluye un módulo especial para RRHH donde se mantienen los legajos a nivel digital.

En el cuadro siguiente se presenta el movimiento de plantilla durante el 2014

	Ene	Feb	Mar	Abr.	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	total
% Rotación (movimiento gal. de plantilla)	0.0%	8.7%	2.2%	4.5%	2.3%	0.0%	9.1%	0.0%	6.7%	2.2%	4.4%	8.9%	4.1%
% Rotación sobre las bajas	0.0%	4.3%	2.2%	4.4%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	2.3%	2.2%	0.0%	6.5%	2.2%

Tabla 8: Rotación 2014 (Ralesur, elaboración propia)

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Planificación estratégica de Recursos Humanos

Siguiendo la línea de Albizu y Landeta en su libro *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (2007)* plantean que la Dirección Estratégica supone realizar el análisis de las decisiones empresariales tomando como objeto materia de su investigación el estudio de las relaciones de acoplamiento que se producen entre la empresa y su entorno.

Esta forma de análisis lleva consigo:

- Un interés fundamental por crear una ventaja competitiva, combinando la vigilancia y el análisis del entorno sectorial con la valoración y el desarrollo de los recursos internos.
- Un rechazo a la rigidez de los planes corporativos detallados y una aceptación de la flexibilidad
- Una decepción con el papel de los departamentos de planificación como principal fuente de la formulación estratégica y la vuelta de ésta a las manos de los directivos que son responsables de su implantación.

En su libro, *Dirección Estratégica. Conceptos Técnicas y Aplicaciones (1996)* Grant señala:

La ventaja competitiva de la empresa se ve menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de los recursos y capacidades internos únicos.

Los estudios de la concepción de la empresa, basada en los recursos, y de las competencias y capacidades organizativas ayudaron a desplazar el foco de atención de la Dirección Estratégica hacia los aspectos dinámicos de la ventaja competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos de la empresa. (op. cit.)

Por tanto, cobran mayor interés durante los últimos tiempos los aspectos dinámicos de la estrategia, el análisis de los recursos y capacidades, los procesos de reestructuración corporativa y reingeniería, de sistemas eficientes de información para la dirección, la gestión estratégica de los recursos humanos, las alianzas estratégicas y las nuevas formas organizativas.

“La búsqueda incesante del acoplamiento entre la organización y el entorno a través de la estrategia es la función principal de la Dirección Estratégica”.

En la publicación *La Gestión Por Competencias Como Herramienta Para La Dirección Estratégica De Los Recursos Humanos En La Sociedad Del Conocimiento*, de Ma. Jesús Moreno Domínguez, Yolanda Pelayo Díaz y Alfonso Vargas Sánchez plantean que la adaptación de las prácticas de recursos humanos a la sociedad del conocimiento requiere analizar los cambios que implica la nueva situación y sugerir intervenciones específicas, logrando una gestión integrada de los recursos humanos y una mayor contribución a la efectividad de la empresa a través de la aplicación de la Gestión por Competencias.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (DERH)

La DERH es una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica que puede entenderse como la última etapa en el proceso de transformación experimentado por la Dirección de Recursos Humanos, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa.

En este sentido, se convierte en un aspecto crítico para cualquier organización en busca de una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento. Ahora bien, para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados con una adecuada DERH se debe producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos.

Esto es, no perder la perspectiva estratégica para garantizar que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa. Para lograr dicho fin, los profesores Ángel Cabrera y Luís Gómez-Mejía (2002, p.20) sugieren que la DERH debe apoyarse en cinco pilares fundamentales:

- **Análisis múltiple:** ha de estar basada en una concepción múltiple del comportamiento humano integrada por la perspectiva económica (agente que aporta valor), psicológica y social del individuo. A partir de su combinación, podrá entenderse mejor la conducta organizativa de las personas.
- **Alto rendimiento:** la implantación de las prácticas de gestión de los recursos humanos debe tener un impacto positivo relevante sobre el valor y los resultados de la empresa.
- **Alineamiento:** a la hora de diseñar prácticas concretas de la gestión de recursos humanos habrá de tenerse en cuenta que éstas deberán ser

compatibles entre ellas (alineamiento horizontal o coherencia interna) y con la estrategia de la organización (alineamiento vertical o coherencia externa de los sistemas de recursos humanos).

- **Apreciación:** se hace necesaria también la medición o evaluación de los resultados de la gestión aplicada, esto es, estimar en qué medida las inversiones realizadas para gestionar los recursos humanos contribuyen realmente a mejorar el rendimiento de la organización.
- **Adaptación:** ante la incertidumbre, complejidad y volatilidad del entorno que rodea a las empresas, éstas deben estar preparadas para el cambio, es decir, ser capaces de buscar la manera más apropiada en cada momento para rentabilizar sus competencias esenciales y de desarrollar otras nuevas.

Dirigir los recursos humanos en la sociedad del conocimiento precisa de una alineación con la nueva cultura de la empresa y favorecer comportamientos y desempeños acordes con las necesidades de aprendizaje de los individuos y de la organización, tales como el compromiso de todos (en especial de sus líderes), la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, una buena y fluida comunicación, etc.

Por ejemplo, la selección de personal habrá de tener presente los niveles y tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios; las actividades de formación deberán orientarse principalmente hacia la adquisición de actitudes de cooperación y colaboración; será necesario rediseñar los sistemas de recompensas para fomentar la aportación de ideas nuevas y la permanencia del individuo en la organización; la gestión de carreras deberá asociarse a aspectos relacionados con la capacidad de aprendizaje del individuo y su aportación a la transferencia de conocimientos, etc. (Pérez López, 2002).

De acuerdo con Pereda, Berrocal y López en su publicación *Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión del conocimiento*, ante los cambios producidos en su entorno social y laboral, las empresas se ven obligadas a cambiar su filosofía y sus planteamientos para mantener y mejorar su competitividad.

En concreto, con respecto a las personas, el cambio ha sido de 180°. Así estas han pasado de ser consideradas un coste que es preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el principal recurso competitivo del que dispone la organización para mantener y mejorar su competitividad.

De esta forma, la capacidad de los individuos que la forman, ha pasado a ser el valor más importante con que cuenta una organización.

En este marco, el cambio del enfoque de “Personal” al de “Recursos Humanos” no supone sólo, como ha ocurrido en la práctica en muchas ocasiones, un simple cambio de nombre, sino que implica un cambio filosófico, conceptual y de actuación.

Como describen los autores, este cambio incluye:

- 1) Se pasa de un enfoque reactivo a un planteamiento proactivo en las acciones que se llevan a cabo.
- 2) Se pasa de trabajar con funciones aisladas a una gestión integral.
- 3) Cambio de nivel funcional a nivel estratégico. La Dirección de RRHH se sitúa en un nivel estratégico dentro del organigrama, participando en la definición de los objetivos y planes estratégicos de la organización.
- 4) Evolución del enfoque del rasgo, al enfoque de competencias.

La finalidad de la función de RRHH es añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humanas y empresariales.

Para ello se buscan lograr los objetivos de mejorar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad de los trabajadores de la organización.

Tradicionalmente, a partir de la definición del contenido de los puestos de trabajo de la organización se elabora el perfil de exigencias de los mismos. Se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando en forma segura y estando satisfechas.

2.2 Remuneración variable

Según la publicación Capital Humano, Nº 234, pág. 134, los estudios de compensación estratégica de Watson Wyatt (2008-2009) revelan que la adopción de un enfoque integrado de la gestión del talento y la compensación no sólo mejora la efectividad de las estrategias de capital humano, sino que también impulsa el desarrollo económico de las compañías, garantiza un mayor

retorno de la inversión y facilita la atracción y retención del talento clave en la organización como ventaja competitiva a mediano plazo.

En el artículo “La gestión del talento y de la compensación en épocas de crisis” (2011), Torres y Pérez afirman que para ejecutar un adecuado modelo de gestión de la compensación y del talento, es necesario:

- Sentar las bases en un sistema de compensación completo y adecuadamente conocido y comunicado, que incluya un salario fijo competitivo, funciones y responsabilidades retadoras, oportunidades de promoción y de carrera y seguridad en el trabajo, entre otras.
- Estas bases tienen que ser consistentes dentro de la compañía, desarrollarse para todos los perfiles y responsabilidades. La organización tiene que establecer una compensación que esté conectada con el desempeño de los empleados.
- Se deben desarrollar las competencias relativas al liderazgo con el fin de asegurar una correcta gestión en un entorno cambiante y una eficiente gestión de planes de sucesión en entornos futuros, a partir de la detección de profesionales capacitados y la inversión en ellos dentro de una carrera profesional.
- Es necesario implementar una muy cuidada política de comunicación.

Según lo descrito en la publicación “El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional” (2011), las compensaciones han sido un tema de discusión constante y se pueden tener puntos de vista diferentes para entenderlas, por ello es preciso analizar este tema desde un enfoque sistémico como lo presenta la empresa consultora Mercer en un modelo denominado 3P, por las siglas en inglés de puesto, desempeño y personas, que permite establecer tres áreas:

- 1) clarificación y valuación que permite el análisis del puesto y su impacto en la estructura organizacional
- 2) desempeño medido a partir de la determinación y evaluación de objetivos, y
- 3) competencias de los empleados tomando en cuenta tanto el mercado como las condiciones económicas.

Explicado de otra forma, la evaluación de puestos que hasta hace muy pocos años era la base de la administración de compensaciones, pasa a ser parte de un sistema integral que incluye además la evaluación del desempeño con base en objetivos y el modelo de competencias requeridas de los trabajadores.

También encontramos que el tema de las compensaciones es un tema difícil y contradictorio en el sentido de que como comentan Mendoza y Hernández (2008) la resistencia de los directivos a formar a sus empleados se debe al temor de que se produzca la fuga de los mismos hacia empresas de la competencia.

Para Hoyos, Restrepo y Estrada (2005) la planeación estratégica es la herramienta administrativa que orienta a la organización hacia objetivos comunes y la descripción de funciones que forma parte de esta planeación, es la base para iniciar un sistema de compensaciones que a su vez determina estándares de medición y control para evaluar el desempeño.

De acuerdo a Kuhn (2009), los sistemas de compensación le dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados y ayudan a entender lo que una organización valora.

Además, otro autor, Giancola (2010) en su artículo afirma que actualmente, los factores clave para generar el compromiso son los elementos suaves del ambiente de trabajo, como diseño del puesto con mayor autonomía y control, reputación de la empresa incluyendo el aspecto del sistema de pago, y líderes que se interesan por sus empleados.

Aunado a lo anterior, encontramos que Calderón (2003) menciona que la teoría basada en los recursos y las capacidades de Snell, Youndt y Wright (1996), reconoce que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva siempre y cuando sean valiosos y escasos, que agreguen valor y no exista un amplio mercado para conseguirlos, así, la empresa además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos para maximizar su desempeño.

Otro punto importante a señalar es que existe la incógnita de si un buen sistema de compensaciones motiva a los empleados para que se desempeñen mejor o aumenta la satisfacción.

Varios estudios indican que si se vincula el pago al desempeño, se logra un cambio en la actitud de los empleados y como resultado producen se desempeñan mejor (Milkovich & Newman, 2005) y esto es un motivador para efectuar un estudio que proponga un mejor sistema de compensaciones.

El nivel de remuneración es básico tanto para la posición competitiva de la empresa en el mercado, como en las relaciones con sus empleados y la

compensación variable tiene un fuerte impacto en este resultado (Chiavenato, 2008); por lo que a continuación ampliamos la información relativa a este rubro.

Compensación Variable

Madhani (2010) menciona que a la compensación variable también se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados.

De acuerdo a Rimsky (2005), la compensación variable se trata de remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten. Esto significa que el empleado no tiene ninguna seguridad de que va a recibirla.

Además de los artículos anteriores, Gross & Bacher (1993) señalan que la compensación variable se puede definir como un plan de remuneración enfocado en el éxito de la organización que amplía las oportunidades de recibir incentivos a los grupos que comúnmente no los reciben, en este caso se refiere a los que no son ejecutivos ni gerentes, y es adicional al esquema tradicional de aumentos al salario base.

Como respuesta a los empleados que se esfuerzan en elevar el nivel de efectividad, los gerentes perciben que la tendencia clara de la Administración Estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de costo variable. Por tanto, los programas que forman el paquete de compensaciones deben estar orientados a reforzar el vínculo entre el sueldo y desempeño de la compañía.

Se encontraron varias razones a partir de diferentes autores para cambiar de un sistema de pago fijo a un sistema variable, como una manera de mantener los incrementos anuales de salarios e incluso para evitar reducir la estructura, al tornarse más difícil el competir en los mercados.

La primer razón es el interés por el dinero, que incluye esfuerzo, compromiso, participación, calidad, trabajo en equipo; la segunda es que para los administradores de recursos humanos los planes de compensación variable continúan siendo muy atractivos como métodos para mejorar la efectividad organizacional; y la tercer razón, es la competencia global (Amsler, 1991).

Chiavenato (2008) en sus investigaciones menciona que algunas empresas se movieron con rapidez hacia una remuneración flexible. El diseño de estos programas puede variar, pero el objetivo siempre es el mismo: hacer del ejecutivo un aliado en los negocios de la empresa.

Esto significa que la efectividad con que se aplique la remuneración, hará una diferencia en la competitividad de la organización.

La amenaza de las empresas manufactureras de Japón en los 80's provocaron un aumento en la calidad de los procesos y en las prácticas administrativas de las empresas a nivel mundial. Esta situación de control de procesos llevó al desarrollo de sistemas de pago variable que reforzaran esas prácticas en la fuerza laboral de Estados Unidos (Foley, 2004).

Para otro autor, Yockey (2006), las tendencias en compensación muestran un aumento interesante en la utilización de compensación variable, y esto lo observó en la encuesta de incremento anual de salarios Hewitt Associates (2004) la cual mostró que el número de compañías que utilizaban al menos un tipo de compensación variable para personal no ejecutivo aumentó de 59% en 1995 a 80% en 2002; y se detectaron dos resultados:

- 1) los trabajadores prefieren sistemas de compensación basados en desempeño individual sobre sistemas con base en planes por equipo.
- 2) también se encontró, que prefieren sistemas de pago basados en el desempeño en lugar de compensaciones con base en la antigüedad.

Continuando con el tema, otro autor Culig (2005), presenta una encuesta de Hewitt (2002), la cual arroja que los tipos más comunes de planes de compensación variable reportados por 1045 empresas encuestadas, son:

- a) Incentivos de negocio, combinación de medidas financieras operativas de la empresa, unidad de negocio, departamento y/o rendimiento individual 55%.
- b) Reconocimiento especial, logros destacados individuales o grupales con pequeños premios en efectivo o producto 52%.
- c) Rendimiento individual, recompensa basada en criterios específicos de desempeño 47%.
- d) Adquisición de acciones, premios en acciones a profesionales que cumplan objetivos específicos 40%.

El mismo autor, justifica su apoyo al sistema de compensación variable porque bajo un esquema de pago tradicional existen diferencias significativas en el desempeño de un empleado, éste puede no ser reconocido y si es reconocido, puede no ser recompensado proporcionalmente.

Como la compensación variable se refiere directamente a reconocer el rendimiento; las diferencias en el mismo se pueden identificar en forma precisa y se podrán recompensar de acuerdo a ello, lo que resulta en una ventaja para evitar inconformidades de los trabajadores.

2.3 Equidad interna

La equidad interna consiste básicamente en ordenar y darle un valor a los diferentes puestos que existen en la organización de acuerdo al impacto que cada uno tiene en su negocio. El concepto de equidad radica en que todos los cargos serán medidos por la misma vara, es decir, se toman en cuenta los mismos factores para medir la importancia relativa.

Al hablar de equidad interna nos referimos a los cargos y no a las personas que los ocupan, por lo que no se debe tomar en cuenta las características personales de los ocupantes, sino los requerimientos, naturaleza y condiciones de las responsabilidades asignadas al cargo en sí mismo y en función de la estructura de la empresa.

No tomar en cuenta la equidad interna a la hora de diseñar la estructura salarial tiene un impacto alto en la gestión de los recursos humanos de las empresas.

Por un lado, desarrolla oportunidades de decisiones salariales poco estratégicas, basadas en percepciones subjetivas y poco fundadas. Asimismo, contribuye a que los trabajadores perciban la manera en que se pagan los salarios como “injusta”, disminuyendo su motivación, afectando el clima organizacional y la productividad.⁴

Para el análisis de equidad interna es necesario realizar una valuación de los puestos de la organización.

Según Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. (2008), la valuación de puestos es el proceso mediante el cual en la organización se examina el grado de impacto y relevancia que tiene cada uno de los puestos en el logro de las metas centrales de la institución.

Según Raúl Prego (2012) la aplicación de un proceso de valuación de puestos no necesariamente debe ser utilizada para la fijación de sueldos o salarios.

⁴ Fuente: <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/08/rrhh.pdf>

También puede ser de utilidad en:

- Identificación de puestos de la organización cuyo contenido debería ser redefinido.
- Guiar a las partes que intervienen en una negociación colectiva de salarios
- Creación de guías para determinar planes de carrera a efectos de jerarquizar los puestos.

Existen dos tipos de sistemas de valuación de puestos:

Sistemas cualitativos	Sistemas cuantitativos
Comparación y graduación simple	Sistema de comparación de factores
Comparación con uso de factores	
Comparación con cargos límite en la escala	Sistema de puntos
Comparación con cargos de referencia	Sistema de valuación Hay
Gradualización con escala predefinida	

Tabla 9: Sistemas de valuación de puestos (elaboración propia)

Para el presente análisis, se optó por el Sistema de Hay (método de perfiles y escalas), creado por Edward Hay en 1951.

Su fundamento se halla en los métodos de comparación de factores, en los cuales Edward N. Hay fue pionero. En su actual versión se ha convertido en el proceso más ampliamente difundido para la valoración de puestos directivos profesionales, técnicos y operarios. Es utilizado por más de 6.000 organizaciones de más de 30 países en el mundo.⁵

Las Tablas de valoración se crearon en 1951 durante un programa con un cliente. Los consultores habían asesorado a un comité de empresa en la aplicación del sistema HAY de Comparación de Factores. El comité de revisión estaba satisfecho de los resultados, pero no entendían las razones por las que se hacían equivalentes dos puestos con funciones diferentes. Esto hizo

⁵ Fuente: Fernández Manuel y Sánchez José, Valoración de puestos de trabajo (1997), p.363

necesaria la definición de los fundamentos del sistema y su ordenación sistemática en una escala, dando lugar a las tablas de valoración.

Los creadores del sistema de escalas y perfiles hicieron hincapié en cuatro observaciones de máxima importancia:

1. Aunque existían muchos factores que podrían ser considerados, éstos se podrían agrupar bajo tres grandes conceptos: los conocimientos requeridos para realizar un trabajo, el tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas que se presentan con más frecuencia y la naturaleza de las responsabilidades encomendadas al puesto.
2. Los puestos podrían ser clasificados no sólo cualitativamente según el orden de importancia en la estructura de una organización, sino también cuantitativamente midiendo las distancias entre dichos puestos.
3. La ordenación y cuantificación de los factores parecía estar relacionado con el tipo de puesto a que se referían (puestos de staff y de línea).
4. El proceso de valoración de puestos debería estar basado en la naturaleza y requisitos del puesto en sí, no en las habilidades, antecedentes, características o sueldo del ocupante.

El resultado fue un sistema de comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos (elementos) de cada puesto.

Estos son:

HABILIDADES	1. Habilidad Especializada. 2. Habilidad en Gerencia. 3. Habilidad en Relaciones Humanas.
SOLUCION DE PROBLEMAS	1. Marco de Referencia. 2. Complejidad del Pensamiento.
RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	1. Libertad para actuar. 2. Magnitud. 3. Impacto.

Tabla 10: Factores para valoración (Ramón Fernández, María del Pilar)

Las tres Escalas y sus definiciones, representan el criterio de valuación que se usará en la valoración de todos los puestos.

El patrón de numeración que se usa universalmente en el proceso Hay de valuación de puestos se emplea en el diseño de las Matrices, es una escala geométrica basada en pasos.

Se define un “paso de diferencia” como la diferencia mínima que los evaluadores bien informados y experimentados pueden discernir entre los puestos o los elementos de los puestos.

El paso es el bloque de construcción esencial del método y la unidad básica de la escala de valuación de puestos.

La experiencia ha demostrado que la habilidad para discernir una magnitud de diferencia, es proporcional al tamaño de las dos cosas que se están comparando.

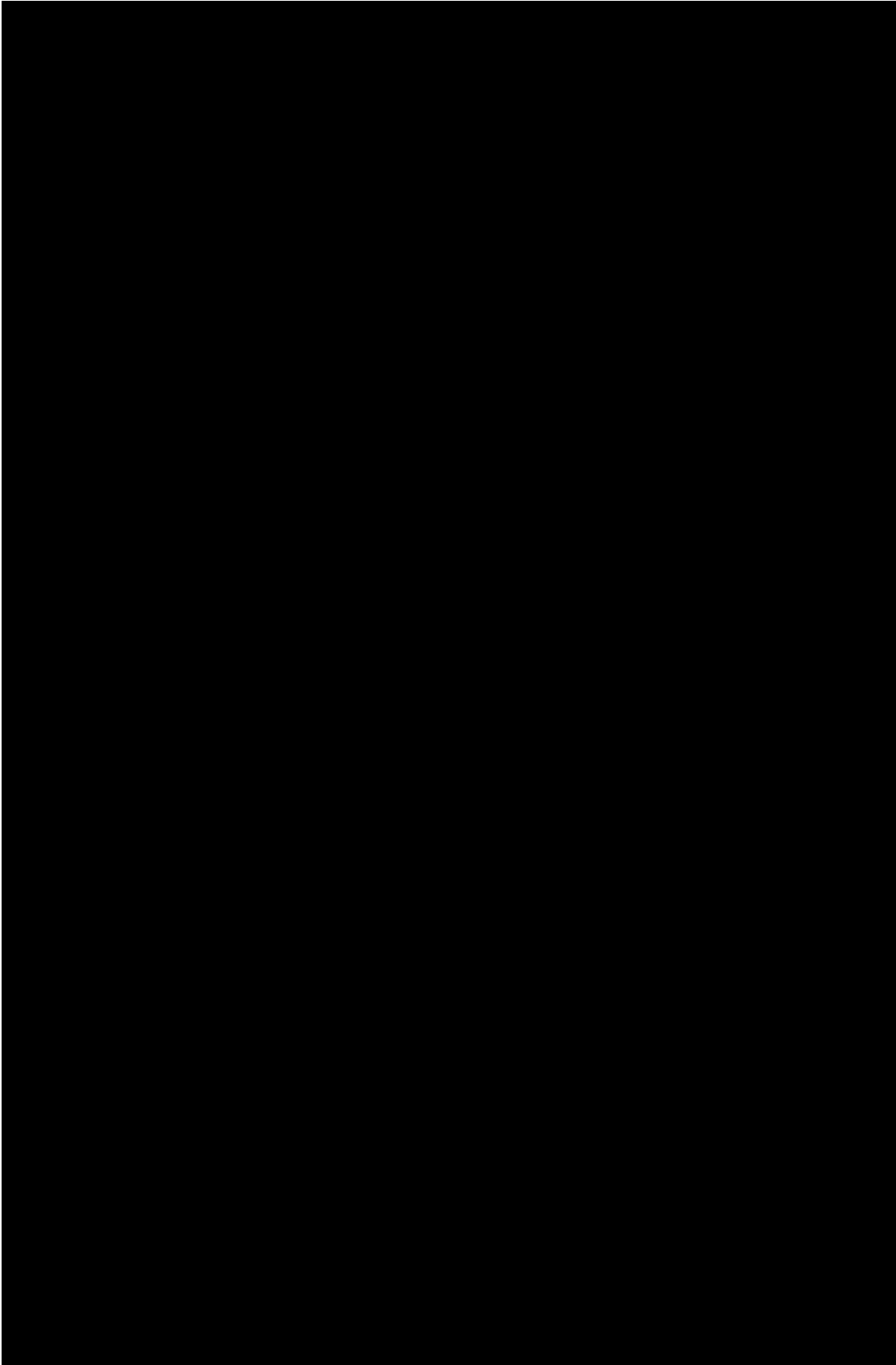
Por lo tanto, la diferencia de pasos es siempre la misma en términos de porcentaje y para la valuación de puestos, el tamaño de esa diferencia se ha establecido aproximadamente del 15%.

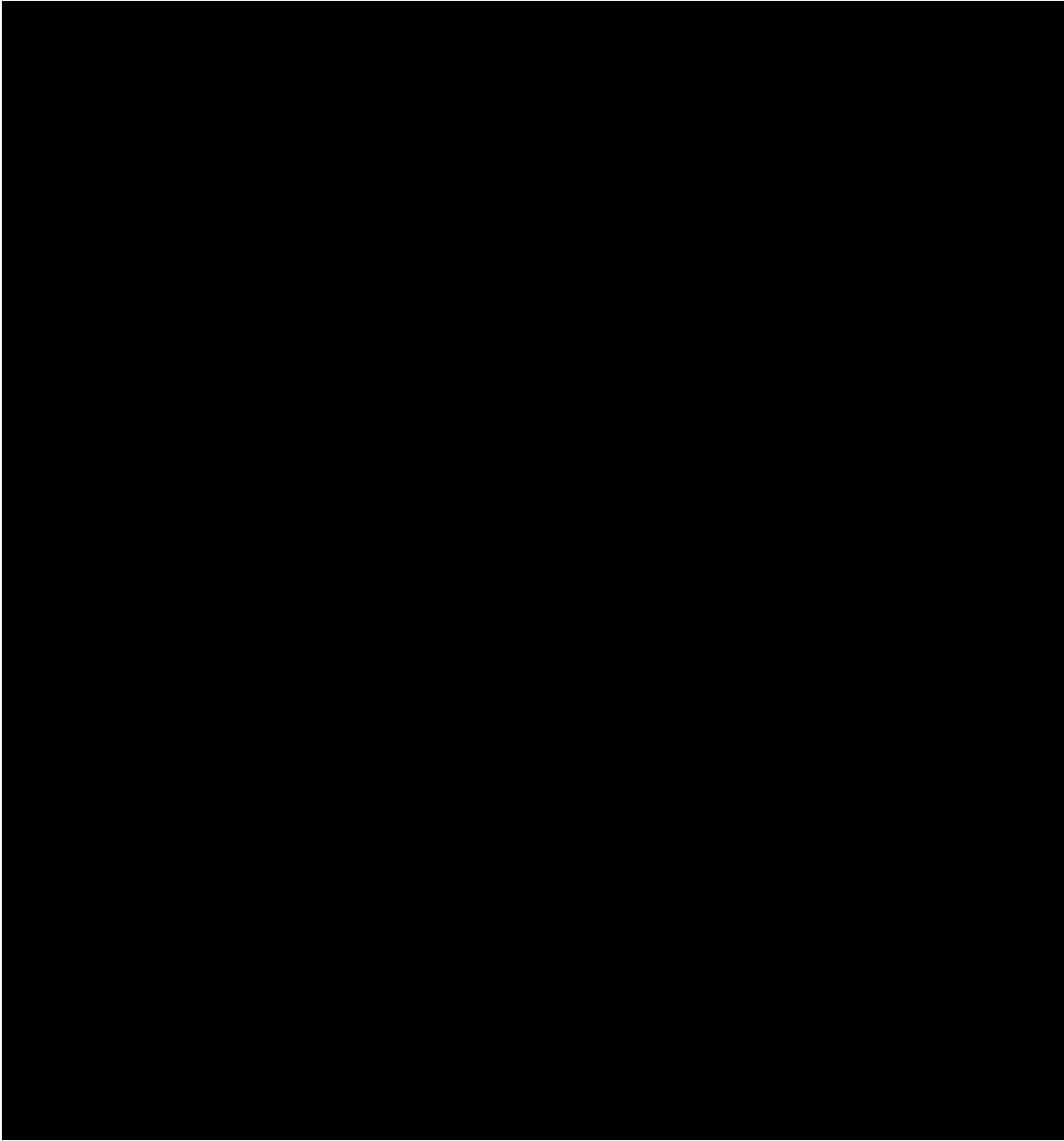
Es decir, el valor de cada paso en la escala aumenta en incrementos del 15% (por ejemplo: 50, 57, 66, 76,87, 100, etc.), duplicándose cada 5 pasos.

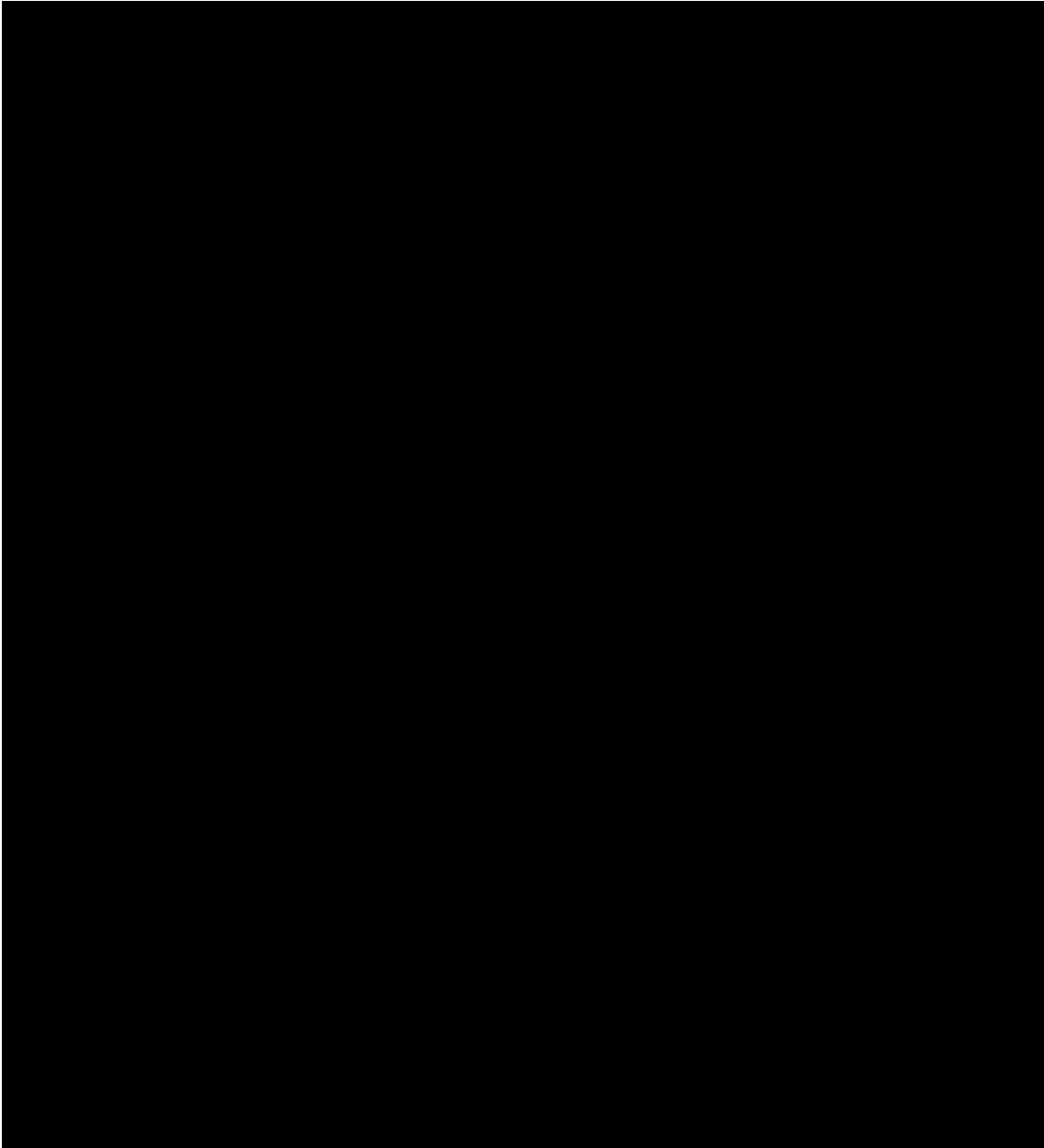
Para no ser redundantes, se hace referencia sólo a los puestos, pero debe comprenderse que se aplican a los elementos de los puestos también.

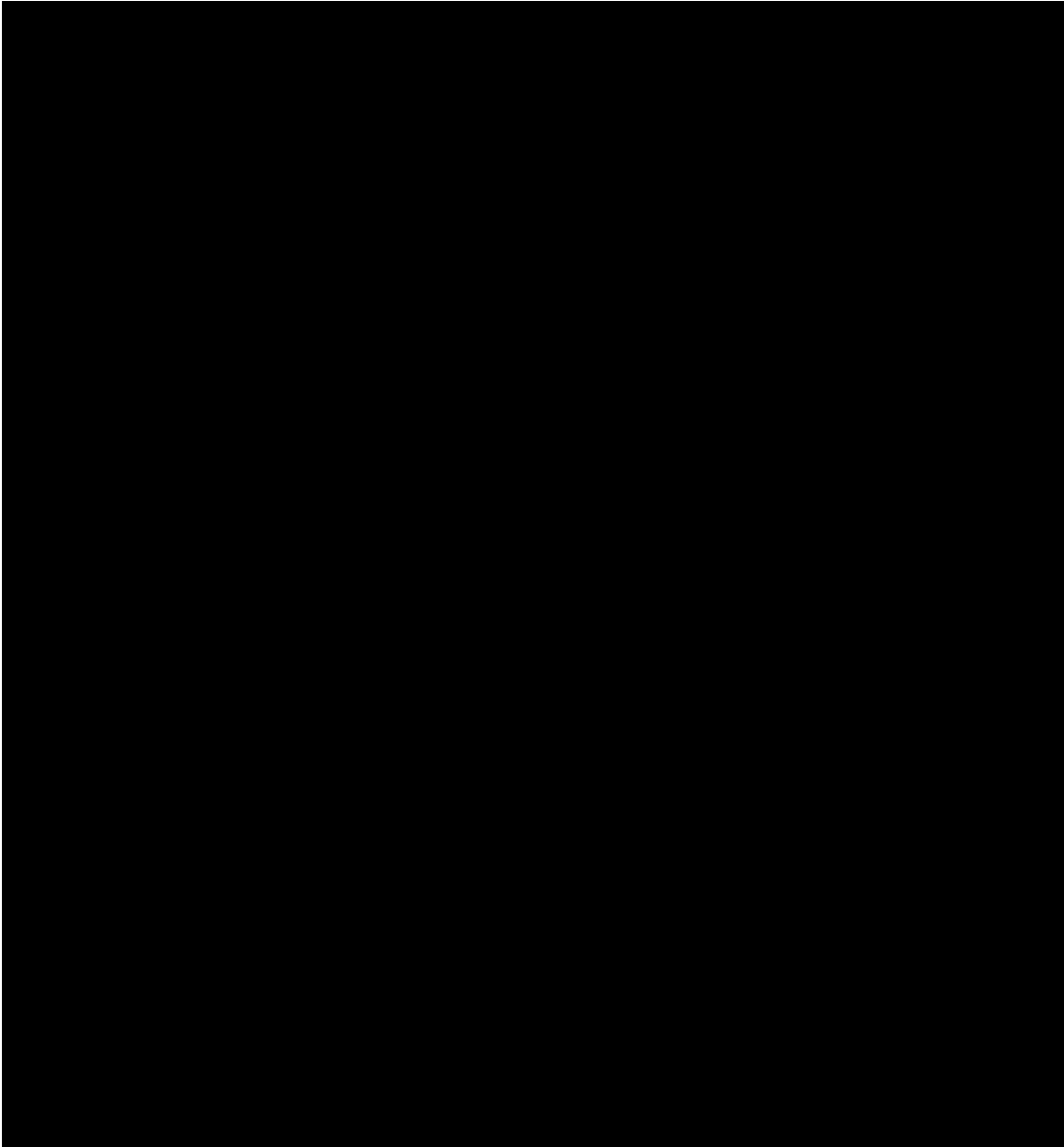
En conjunto, estas escalas permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto. Los valores de puntos derivados de la escala incorporada en cada una de las tres tablas por tanto se combinan para formar una expresión cuantificada del contenido total de un puesto.

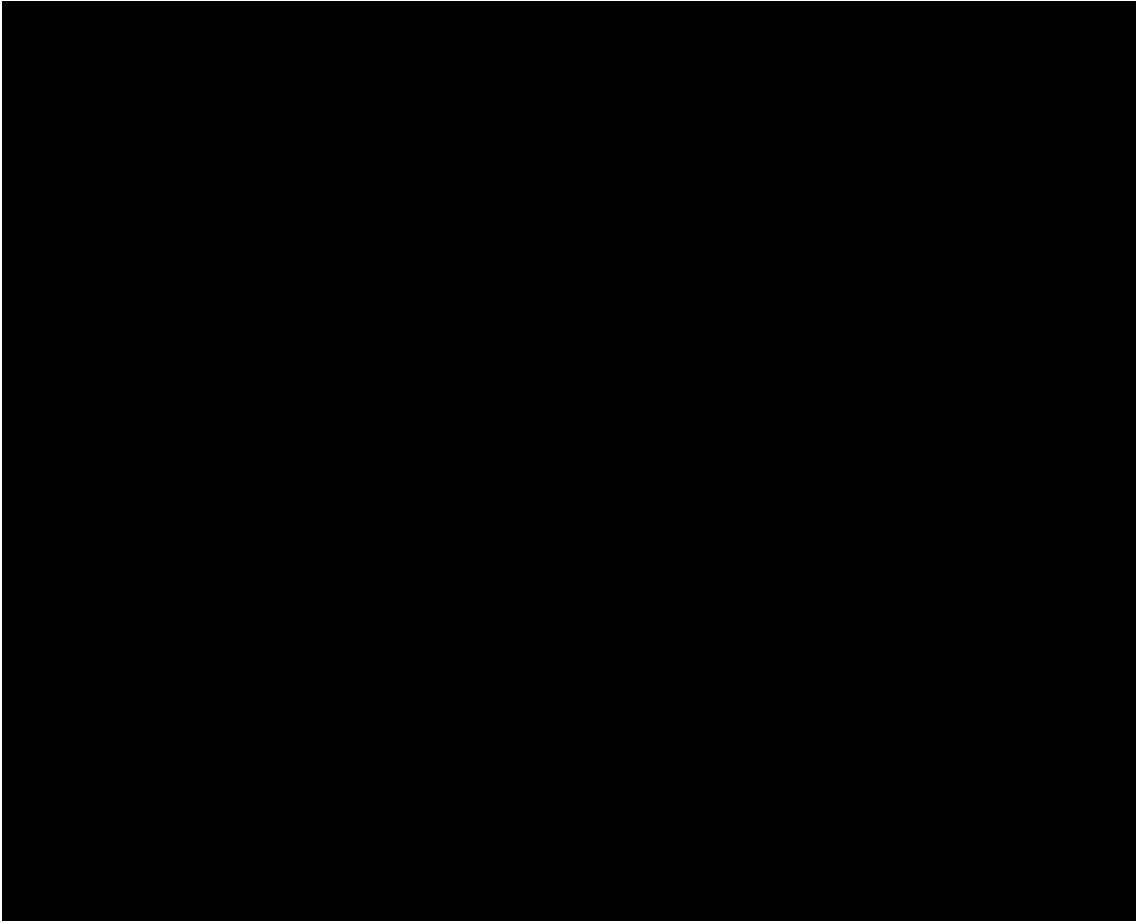
A continuación, se presentarán las Matrices, con lo que nos será más fácil comprender su uso:

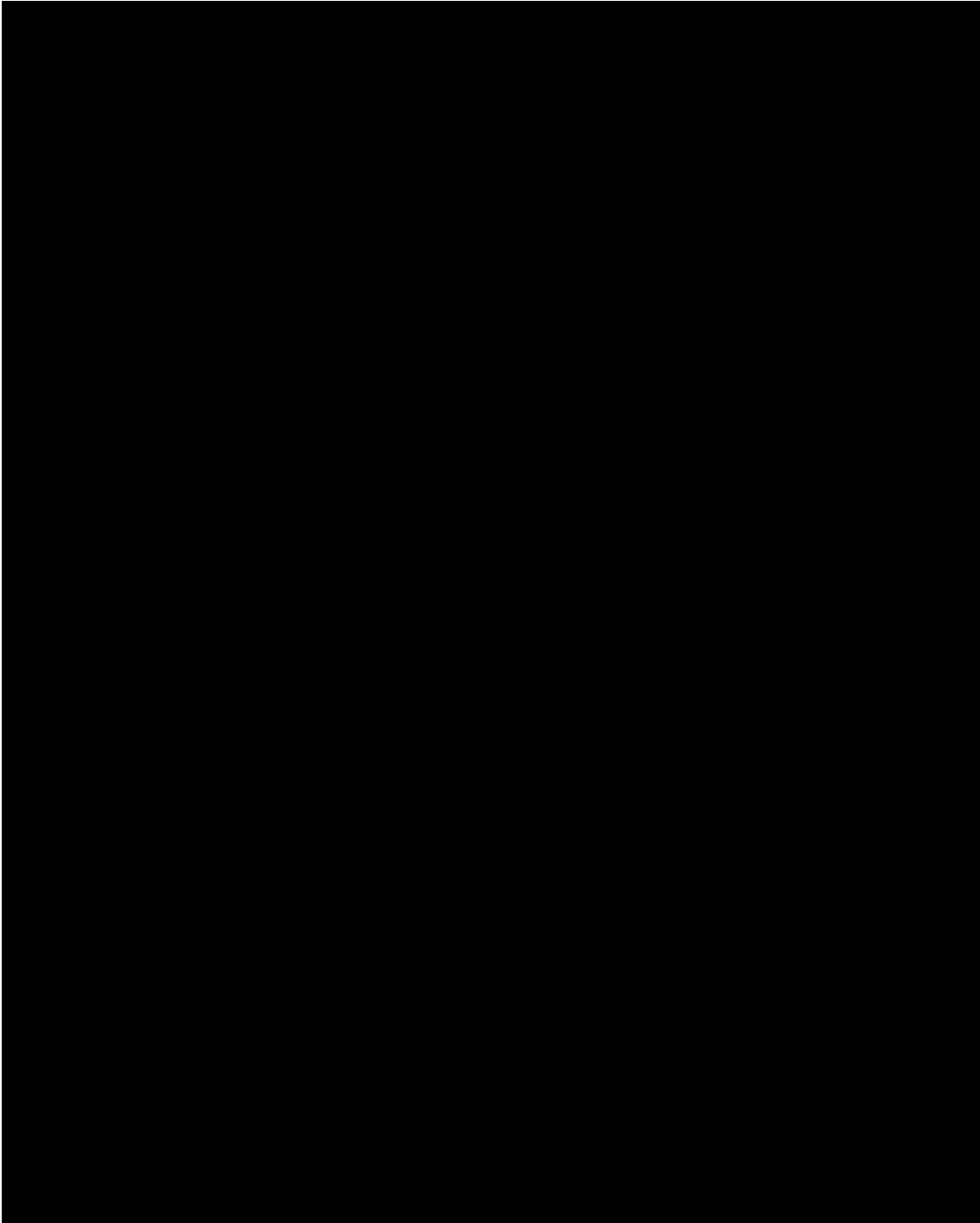












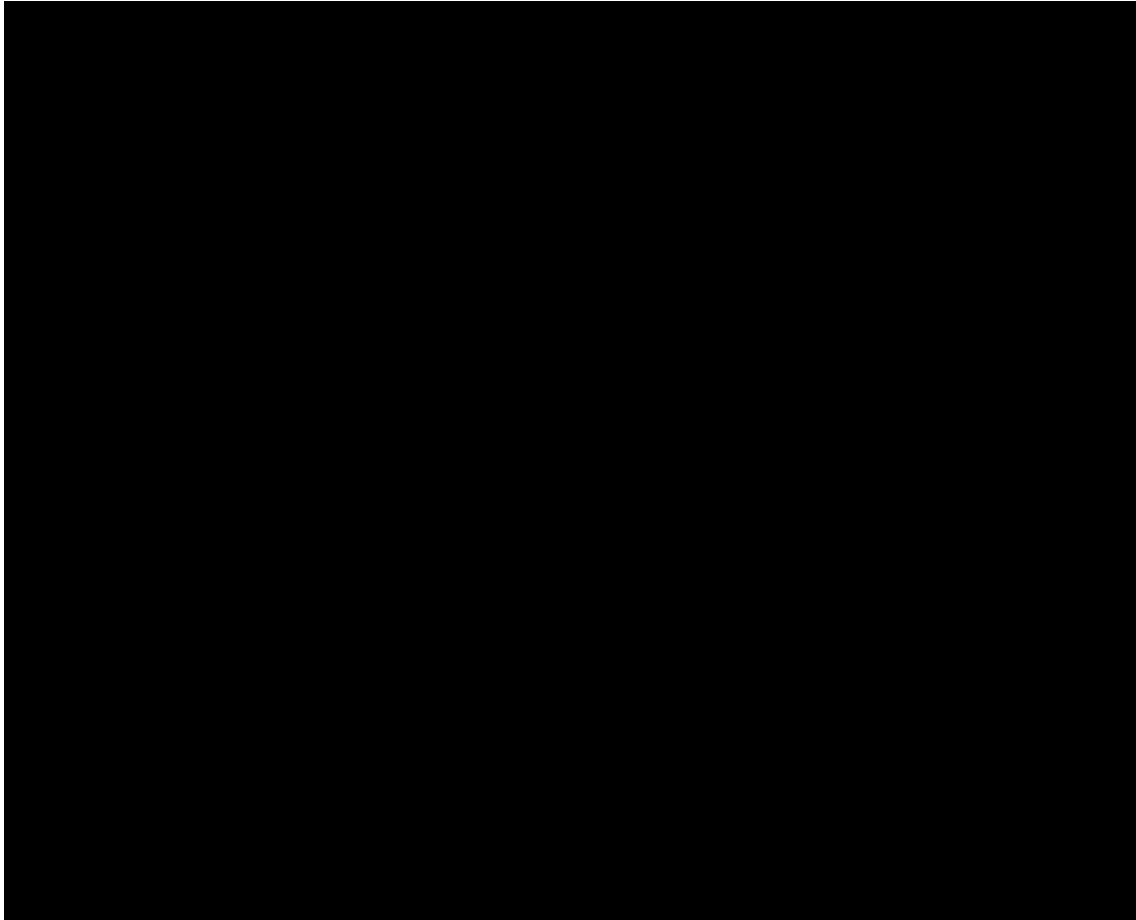


Tabla 11: Matrices para valoración (Ramón Fernández, María del Pilar)

En cuanto a la Magnitud, es el equivalente económico del área o áreas de la organización, más significativamente afectadas por el puesto. Para obtener la magnitud a partir de la dimensión económica considerada, deben cumplirse las siguientes condiciones:

- Anual: expresada en valor anualizado
- Constante: se corrige automáticamente a través de un índice, para minimizar los efectos de la inflación.⁶
- Positiva: no se consideran resultados negativos
- Dinámica: ligada al valor de transformación y gestión de la misma por el puesto.

⁶ HAY adopta el IMR: índice de magnitud de la responsabilidad, el cual se actualiza anualmente. *Valoración de puestos de trabajo*, p.372.

La correcta aplicación del sistema HAY de valoración de puestos, exige la estricta observación de una serie de condicionantes técnicas, como las que se detallan a continuación:

- Se consideran puestos integrados en una organización concreta
- Se valora el contenido (organizativo) del puesto en un momento determinado.
- Requiere un lenguaje común, es decir, la utilización de los mismos factores y elementos.
- Exige la máxima objetividad de todo el proceso (se valora el puesto, no la persona).
- Se valora el contenido del puesto bajo la hipótesis de un desempeño o actuación normal de su ocupante.
- Exige la omisión de características personales o profesionales en la consideración de los requerimientos del puesto.

Todas esas condicionantes se pueden resumir en el siguiente criterio: “se debe valorar el puesto de trabajo aquí y ahora como un ente integrado y coherente”.

Capítulo 3. Análisis

3.1 Aplicación modelo Harvard

El siguiente análisis se realizó siguiendo el Modelo de la Escuela de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton).

El mismo reconoce explícitamente la influencia de los diferentes grupos de interés (accionistas, dirección, empleados, gobierno, sociedad y sindicatos) en el comportamiento y desempeño de los empleados.

Asimismo presenta una serie de factores de contexto que la empresa debiera tener en consideración al definir las alternativas de gestión de los recursos humanos.

Consecuentemente el modelo propone cuatro áreas prioritarias de gestión de los recursos humanos: influencia de los empleados (participación en la empresa), flujos de recursos humanos (función de empleo), sistemas de retribución y sistemas de trabajo (organización del trabajo).

Con ello se pretenden obtener determinados resultados: el aumento del compromiso de los trabajadores, la adecuación de las competencias de éstos, la congruencia de su comportamiento y su eficiencia, que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de los partícipes en la actividad empresarial.

El modelo sugiere que el papel de los directivos consiste en tomar decisiones que afectan a la relación entre la organización y sus empleados, para maximizar los resultados de la empresa para sus principales grupos de interés.

Si bien los autores enuncian la necesidad de que se produzca un acoplamiento entre la estrategia de la empresa y las condiciones de su entorno, el modelo propuesto pone especial atención en ciertos aspectos sociológicos, tanto internos como externos, que afectan intensamente la gestión de la empresa (expectativas de los grupos de interés, características de la mano de obra, paradigma directivo, evolución cuantitativa y cualitativa de los mercados de trabajo, situación de los planteamientos sindicales, etc.) como elementos clave en la consecución de la adaptación de la empresa a su entorno.

Siguiendo la línea del modelo de Harvard, se debe reconocer la influencia de los diversos grupos de interés respecto del comportamiento y desempeño de los empleados.

En este sentido, respecto de Ralesur S.A, destacamos los siguientes grupos de interés:

- **Accionistas:** La Empresa cuenta con un único accionista, quien a su vez es el Director de la misma por tanto su influencia se analiza en el punto siguiente.
- **Dirección.** Define los lineamientos estratégicos de la Organización. Tiene interés directo en la gestión de los Recursos Humanos en tanto por ser una empresa de servicios, son las personas quienes hacen la diferencia y pueden representar una ventaja competitiva en el sector. Aplicando los conceptos de Pereda y Berrocal, los recursos humanos son el valor más importante con que cuenta una organización y son determinantes en el logro de los objetivos.
- **Gobierno.** El rubro de la empresa es de especial interés para este grupo debido a que el comercio exterior es la principal fuente de divisas para el País.
Las políticas que se implementan para las empresas que son Clientes de la Organización pueden afectar su desarrollo y crecimiento.
Si bien la estrategia comercial de la empresa intenta minimizar el impacto de las variaciones que a nivel de la economía puedan afectar la estructura y los recursos humanos, el sector es muy sensible a estas fluctuaciones. No obstante hasta el momento esta estrategia comercial ha demostrado ser efectiva dado que a pesar de las diferentes crisis que han impactado al País en las últimas décadas, la Empresa ha tenido un crecimiento sostenido.
- **Sociedad.** No aparece como unos de los principales grupos de interés. No obstante en el marco de las políticas de responsabilidad social, se generan acciones que impactan en la comunidad. A modo de ejemplo: recolección de prendas de abrigo para entrega en albergues de la zona, recolección de juguetes en fecha especiales para entregar en hogares para madres solteras, inversión de horas del personal en capacitación a estudiantes vinculados al rubro, programas de pasantías para estudiantes, entre otras.
- **Sindicato.** A nivel de Empresa no existe sindicato y los empleados tampoco participan en el sindicato del rubro.

Continuando con el análisis del modelo, se detallan los factores situacionales que deberían tenerse en cuenta a la hora de definir las políticas de gestión de los RRHH:

- Características de la mano de obra. Como han demostrado diversos estudios, la fuerza de trabajo está experimentando un cambio en la actualidad. La mayor parte de las personas que ingresan al mercado laboral pertenecen a la generación Y. Estos jóvenes tienen expectativas sobre el mundo del trabajo al que se insertan y una visión acerca del compromiso y desarrollo personal diferentes a las personas que se incorporaron a trabajar décadas atrás. En Ralesur coexisten generaciones diferentes. Esto representa una complejidad a la hora de diseñar políticas de RRHH, en la medida que las mismas deberán satisfacer las expectativas de todos los empleados.
- Estrategia de la compañía. Los lineamientos estratégicos definidos por la organización deberán tenerse en cuenta a la hora de elaborar el plan estratégico de RRHH. Éste debe alinearse y definirse a partir de la estrategia organizacional. RRHH debe constituirse en un socio estratégico de la institución, y definir las políticas de acuerdo a este nuevo rol.
- Paradigma directivo dominante. Desde los inicios la Dirección de la Empresa ha estado en manos de la misma persona. Es quien además forjó las bases de la cultura organizacional actual, y su presencia en el día a día refuerza valores y actitudes imperantes en la empresa. A su vez la figura de la Gerencia General viene incidiendo en la gestión integral, y dado que esta posición ha sido ocupada por dos personas diferentes hasta el momento, esto ha tenido impacto en las políticas de recursos humanos que se han llevado a cabo. En el año 2009 ingresa a la organización un nuevo profesional para ocupar el cargo de Gerente de Administración y Finanzas, y en el año 2013 es nombrado Gerente General. Desde el comienzo de su gestión la innovación y la propensión al cambio que también lo define, impacta de manera relevante en la gestión de los recursos humanos. Este interés por hacer foco en las personas, en su desarrollo y también en el compromiso que estas generan con la organización define cambios a nivel cultural. El paradigma directivo actual queda así conformado por el Director, quien sigue definiendo y sosteniendo la Visión de la Organización, y el Gerente General que establece estrategias y políticas para cumplir con la Misión de la Organización.

La planificación de los recursos humanos deberá contemplar el paradigma descrito y alinearse con el mismo.

- Mercado de trabajo. Dada la importancia que el rubro tiene para la economía del País, la formación en comercio exterior se ha desarrollado por lo que no se aprecian dificultades importantes al momento del reclutamiento de personas.

Si bien a nivel de posicionamiento de marca se ha comenzado a utilizar las redes sociales profesionales para ganar mayor presencia, aún no se utilizan para dar difusión a llamados y búsquedas de personal.

- Sindicatos. No se aprecia influencia sustancial en la operativa de la empresa.

- Tecnología. Los cambios tecnológicos han solucionado la gestión de los recursos humanos a nivel administrativo.

Dado el tamaño de la empresa y la centralización de la actividad en una única oficina no se ha considerado necesario implementar a nivel de software mas herramientas de información de que las ya se cuenta.

Al momento todo el personal accede a información general (fotos de eventos, actividades recreativas que se difunden, noticias, etc.) a través del software que reúne la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

También se cuenta con pantallas en cada equipo de trabajo donde se sube y difunde información de interés general y de valor particular para el equipo (cumpleaños del mes, planillas de actividad de actividad de ese equipo, difusiones de capacitaciones, campañas elaboradas por RRHH, etc.)

- Legislación y valores sociales. Como toda la actividad privada del País, la empresa está sujeta a la legislación y normativa vigente en materia laboral.

En particular pertenece al grupo 13 subgrupo 11 de los Consejos de Salarios respetándose los acuerdos celebrados en ese ámbito.

Las políticas actuales implementadas por la institución incluyen temas tales como la salud y seguridad ocupacional.

No ha sido necesario implementar políticas o campañas de que fomenten la equidad de género, sexo o raza dado que culturalmente la equidad en todos los sentidos en algo que forma parte de la cultura de la Empresa. Esto ha sido demostrado además por los resultados obtenidos en las últimas mediciones que se han realizado al respecto.

El análisis realizado hasta el momento servirá como base para el diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Siguiendo el Modelo de la Escuela de Harvard, el mismo deberá contemplar la influencia de los empleados, los flujos de recursos humanos, los sistemas de retribución y los sistemas de trabajo de la organización.

Citando a Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton (1984): *“Se pretenden obtener unos determinados resultados – el aumento del compromiso de los trabajadores, la adecuación de las competencias de estos, la congruencia de su comportamiento y su eficiencia – que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de los participantes de la actividad empresarial.”*

3.2 FODA

A continuación se presenta un análisis FODA, por considerar que es un marco descriptivo adecuado para este tipo de trabajos, porque permite analizar el contexto interno y externo a la organización, dado que ambos impactan en las definiciones estratégicas del área.

Fortalezas - Interior/Positivas
Dirección y Gerencia General comprometidos con el desarrollo y crecimiento de las personas junto con la Organización
Personal de la Gerencia de Recursos Humanos con amplia formación en dirección y gestión de personas
Gerencias de procesos con herramientas y formación permanente en gestión de personas
Existencia de un plan anual de Recursos Humanos alineado a la estrategia general de la Empresa
Cuenta con recursos económicos y solidez para hacer frente a los cambios que sean necesarios para la mejora de la gestión.
Tecnología que permite la comunicación con la totalidad de los empleados
Cultura Organizacional que promueve la innovación, la incorporación de cambios y la permanente revisión de metodologías de trabajo para adecuarse al entorno.
Baja rotación del personal.
Debilidades — Interior / Negativas
Carencias de un sistema informático, que contenga todos los sub-sistemas para la gestión de los recursos humanos de forma integrada.
Estructura muy plana que no permite el desarrollo de un plan de carrera.
Percepción por parte de los empleados de inequidad en lo que respecta a recompensas económicas y reconocimiento de esfuerzos.
Percepción de ausencia de comunicación abierta y accesible y participación en decisiones relevantes.
Cultura competitiva que puede incidir negativamente en actividades que requieren trabajo en

equipo o colaboración desinteresada entre pares.
Ausencia de Plan de Sucesión de personal clave.
Oportunidades — Exterior / Positivas
Buen posicionamiento a nivel mundial de la firma
Estabilidad económica que permite mantener el volumen de comercio exterior. Se observa incremento de la demanda de los servicios ofrecidos por la empresa por el surgimiento de nuevos importadores en el mercado.
Incremento de la demanda del mercado
Disponibilidad de personal calificado para la cobertura de posiciones técnicas y profesionales en el rubro.
Amenazas — Exterior / Negativas
Empresas competidoras que ofrecen mejores planes de remuneración
Pocos proveedores en el rubro con gran impacto en la concreción de ventas del negocio.
Rubro extremadamente competitivo

Tabla 12: Análisis FODA (elaboración propia)

3.3 Valuación de puestos y análisis de equidad interna

A continuación se presenta el resultado obtenido de la valoración de puestos para cada uno de los cargos actuales de Ralesur, utilizando la metodología HAY de perfiles y escalas.

El proceso fue realizado en su totalidad por las autoras.

Para la valoración de los factores de cada cargo, se conformó un comité evaluador integrado por las Gerencias de Proceso, a quien se capacitó respecto del modelo. Se partió de las descripciones de puestos existentes en la empresa, a las cuales se agregaron los factores a valorar.

Para todos los casos el Comité optó por considerar el valor central de las matrices para los factores Habilidades y Responsabilidad y el porcentaje inferior para el factor Solución de Problemas.

A modo de ejemplo a continuación se expone la valoración realizada para un cargo.

La totalidad de las valoraciones realizadas se presentan en el Anexo V.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Gerente Customer Care		
Objetivo del puesto		
Gestionar y administrar las actividades para realizar la coordinación y seguimiento de los embarques. Gestionar y asegurar la calidad de la atención al cliente.		
*Descripción		
Asegurar un modelo de atención al cliente dentro del marco de calidad y eficiencia establecido Asegurar la operativa de coordinación y seguimiento de los embarques Garantizar la mejora continua de la atención al cliente a través de la sistematización y coordinación de los procesos del departamento. Asegurar que la información que se maneja internamente y con el cliente es fidedigna, oportuna y adecuada.		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
amplio conocimiento de comercio exterior	F	Especialidad madura
manejo de técnicas de negociación y ventas		
conocimiento del mercado		
habilidades de liderazgo y toma de decisiones		
manejo del inglés		
manejo de herramientas informáticas.		
* relaciones humanas		
es de máxima importancia tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización	3	Crítica
* Administrativas o gerenciales		
integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones de diversa naturaleza	III	Heterogénea
Solución de problemas		
* marco de referencia		
políticas amplias y objetivos genéricos	F	Ampliamente definido
* complejidad de pensamiento		
situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas	3	Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
sujeto a políticas funcionales de metas	F	Con orientación
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto mayor a U\$S 5.000	4	Grande
* Impacto		
Responsable final por los resultados del área de Atención al Cliente	P	Primario

Tabla 13: Descripción de cargo del Gerente Customer Care y valoración HAY (elaboración propia)

Luego de evaluados cada uno de los factores considerados por el modelo, se ubican los resultados en las tablas correspondientes, obteniendo el puntaje asociado. En este caso, los resultados son los siguientes:

Gerente Customer Care

1. Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		III. HETEROGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	350	400	460
		400	460	528
		460	528	608

2. Solución de problemas

		COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO	
MARCO DE REFERENCIA		3. INTERPOLATIVO	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO		36%	
Políticas amplias y objetivos genéricos.			43%

3. Responsabilidad

		MAGNITUD		4. GRANDE			
		IMPACTO		R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	F. CON ORIENTACIÓN						
	Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales de metas y/o dirección general.			200	264	350	460
				230	304	400	528
				264	350	460	608

Tabla 14: Valoración Gerente Customer Care con puntaje HAY (elaboración propia)

Puntaje total del puesto: $528 + 36\% * 528 + 528 = 1.246,1$

Las valoraciones obtenidas se agrupan en la siguiente tabla, ordenando los puestos por puntaje total en orden decreciente.

No.	CARGOS	HABILIDADES		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			RESPONSABILIDAD		Total
		Calificación	Puntos	Calificación	%	Puntos	Calificación	Puntos	Puntos
1	Gerente General	F,3,IV	700	G,4	57%	399	G,4,P	800	1,899.0
2	Gerente Comercial	F,3,III	528	F,3	36%	190.08	F,4,P	528	1,246.1
3	Gerente Customer Care	F,3,III	528	F,3	36%	190.08	F,4,P	528	1,246.1
4	Gerente de RRHH	F,3,III	528	F,3	36%	190.08	F,2,S	230	948.1
5	Encargado Administración	F,2,III	460	E,3	33%	151.8	E,4,S	264	875.8
6	Gerente Key Account	F,2,III	460	D,3	29%	133.4	E,4,S	264	857.4
7	Responsable de Calidad	F,2,II	350	D,3	29%	101.5	E,1,S	115	566.5
8	Coordinador Operaciones especiales	E,2,II	264	D,3	29%	76.56	D,3,S	132	472.6
9	Supervisor Customer Care	E,2,II	264	D,3	29%	76.56	D,3,S	132	472.6
10	Customer care	E,2,II	264	C,3	25%	66	B,3,S	57	387.0
11	Customer Care Atención al cliente	E,2,II	264	C,3	25%	66	B,3,S	57	387.0
12	Ejecutivo de ventas	E,2,I	200	C,3	25%	50	C,3,S	87	337.0
13	Pricing	E,2,I	200	C,2	19%	38	C,3,S	87	325.0
14	Customer Care in house	D,2,II	200	C,3	25%	50	B,3,S	57	307.0
15	Analista de reportes	D,1,I	132	B,2	16%	21.12	B,2,S	43	196.1
16	Auxiliar administrativo	D,1,I	132	B,2	16%	21.12	B,2,S	43	196.1
17	Auxiliar operativo	D,1,I	132	B,2	16%	21.12	B,2,S	43	196.1
18	Auxiliar operativo Control embarques	D,1,I	132	B,2	16%	21.12	B,2,S	43	196.1
19	Auxiliar operativo Operaciones especiales	D,1,I	132	B,2	16%	21.12	B,2,S	43	196.1
20	Auxiliar operativo externo	C,2,I	115	B,2	16%	18.4	B,3,S	57	190.4
21	Recepcionista	C,2,I	115	B,2	16%	18.4	B,2,S	43	176.4
22	Auxiliar externo	B,1,I	76	B,1	12%	9.12	B,2,R	25	110.1
23	Auxiliar de servicio	A,1,I	57	A,1	10%	5.7	B,1,R	19	81.7

Tabla 15: Tabla de valoración de toda la Organización con puntaje HAY

Siguiendo lo expuesto por Manuel Fernández Ríos y José C. Sánchez García, en su libro Valoración de puestos de trabajo (1997), es recomendable realizar un control de calidad de la valuación obtenida.

Para ello se dispone de los siguientes elementos:

1. Elementos de control a nivel de análisis del puesto

El análisis del puesto que supone la aplicación del sistema de valoración demanda la existencia de una perfecta congruencia entre los requerimientos del puesto:

- a) Congruencia entre los requerimientos del puesto en términos de competencia técnica, gerencial y de interacción humana.
Por ejemplo, difícilmente un puesto de trabajo que requiera alta capacidad gerencial, no requerirá asimismo una interacción a nivel importante o crítico.
- b) Congruencia entre los requerimientos del puesto en términos de solución de problemas (marco de referencia o grado de iniciativa y exigencia de los problemas o nivel de creatividad).

Por ejemplo, un puesto de trabajo que requiera un alto nivel de iniciativa (concedida por la organización) requerirá, asimismo un nivel medio-alto de dificultad en los problemas.

- c) Congruencia entre los requerimientos del puesto en términos de responsabilidad (libertad para actuar, magnitud e impacto). Por ejemplo un puesto de trabajo que incida de forma directa sobre una elevada magnitud, requerirá un grado de libertad para actuar a nivel táctico y/o estratégico (en relación con la organización).

2. Elementos de control a nivel de aplicación individual

El equilibrio (énfasis) entre factores y su congruencia con la misión del puesto, hace que sea posible contrastar la valoración realizada en términos de “para qué está el puesto en la organización”.

Se debe tener en cuenta:

- a) Énfasis: grado de equilibrio existente en un puesto entre los factores solución de problemas y responsabilidad. Indica la naturaleza del puesto en términos de si está orientado al plano intelectual (solución de problemas), hacia la acción (responsabilidad) o si está equilibrado (solución de problemas = responsabilidad).
 - Un puesto orientado hacia la acción (perfil actuante o perfil A) tiene como principal cometido obtener resultados finales, quedando la solución de problemas en un segundo plano (responsabilidad > solución de problemas).
 - Un puesto orientado hacia el plano intelectual (perfil pensante o perfil P) existe para aplicar su competencia en el análisis, investigación e identificación de soluciones (solución de problemas > responsabilidad).
 - Un puesto equilibrado (perfil plano o perfil L) es aquel en que los elementos de responsabilidad y solución de problemas se encuentran equilibrados.
- b) Perfil general de los puestos: se debe analizar la importancia relativa de cada factor sobre el conjunto de los tres factores.
El perfil del puesto debe mantener siempre un equilibrio mínimo para que sea coherente.

Un puesto de escaso contenido organizativo tendrá poca solución de problemas y responsabilidad, y consecuentemente su porcentaje relativo de competencia será mayor.

A medida que se asciende en la organización, los puestos incrementan su porcentaje relativo de responsabilidad.

Los puestos de apoyo tienen mayor porcentaje de solución de problemas. Los puestos de ejecución tienen mayor porcentaje de responsabilidad.

Para cada una de las valoraciones realizadas, se aplicaron los controles mencionados, revisando aquellos puestos para los que se encontraron incongruencias.

Luego de obtenidos los puntajes finales de la valoración, se alinearon para cada cargo los puntajes con los salarios actuales, de modo de determinar los puestos subpagados y los sobrepagados.

Cargos	N°	Salario	PUNTOS	$y=0.463x+160.5$	Diferencia
Ejecutivo de Ventas	1	554	337.0	316.5	237.9
Responsable SGI		623	566.5	422.8	199.9
Ejecutivo de Ventas	2	437	337.0	316.5	120.7
Key Account Manager		670	857.4	557.5	112.1
Ejecutivo de Ventas	3	417	337.0	316.5	100.1
Pricing	1	411	325.0	311.0	100.0
Pricing	2	401	325.0	311.0	89.7
Customer Care	1	421	387.0	339.7	81.3
Analista de Reportes		328	196.1	251.3	77.1
Coord. In House	1	367	307.0	302.6	64.0
Aux. Operativo	1	300	196.1	251.3	48.4
Gerente RRHH		646	948.1	599.5	46.8
Ejecutivo de Ventas	4	360	337.0	316.5	43.3
Auxiliar operativo Operaciones especiales		267	196.1	251.3	15.3
Aux. de Servicio		206	81.7	198.3	7.2
Aux. Operativo	2	255	196.1	251.3	3.3
Aux. Operativo	3	255	196.1	251.3	3.3
Aux. Administrativo	1	252	196.1	251.3	0.9
Gerente Customer		735	1,246.1	737.4	-2.3
Coordinador Op. Esp.		376	472.6	379.3	-3.5
Supervisor CC		375	472.6	379.3	-4.0
Customer Care Atención al cliente	1	327	387.0	339.7	-12.5
Customer Care Atención al cliente	2	327	387.0	339.7	-12.5
Auxiliar externo	1	184	110.1	211.5	-27.3
Aux. Administrativo	2	227	196.1	251.3	-23.9
Ejecutivo de Ventas	5	292	337.0	316.5	-25.0
Aux. Administrativo	3	221	196.1	251.3	-30.1
Coord. In House	2	272	307.0	302.6	-30.6
Auxiliar externo	2	172	110.1	211.5	-39.0
Auxiliar operativo externo		171	190.4	248.7	-78.1
Aux. Operativo	4	213	196.1	251.3	-37.9
Aux. Operativo	5	213	196.1	251.3	-37.9
Aux. Operativo	6	213	196.1	251.3	-37.9
Gerente General		1000	1,899.0	1,039.7	-39.7
Customer Care	2	295	387.0	339.7	-44.4
Auxiliar externo	3	160	110.1	211.5	-51.0
Encargado Administ.		518	875.8	566.0	-48.3
Aux. Administrativo	5	189	196.1	251.3	-62.2
Pricing	3	233	325.0	311.0	-78.0
Aux. Administrativo	4	166	196.1	251.3	-85.1
Recepcionista		155	176.4	242.2	-87.5
Gerente Comercial		638	1,246.1	737.4	-99.9
Customer Care	3	230	387.0	339.7	-109.7
Customer Care	4	229	387.0	339.7	-110.5
Customer Care	5	223	387.0	339.7	-116.2

Tabla 16: Salarios actuales todos los puestos vs. Puntos HAY por cada puesto (elaboración propia)

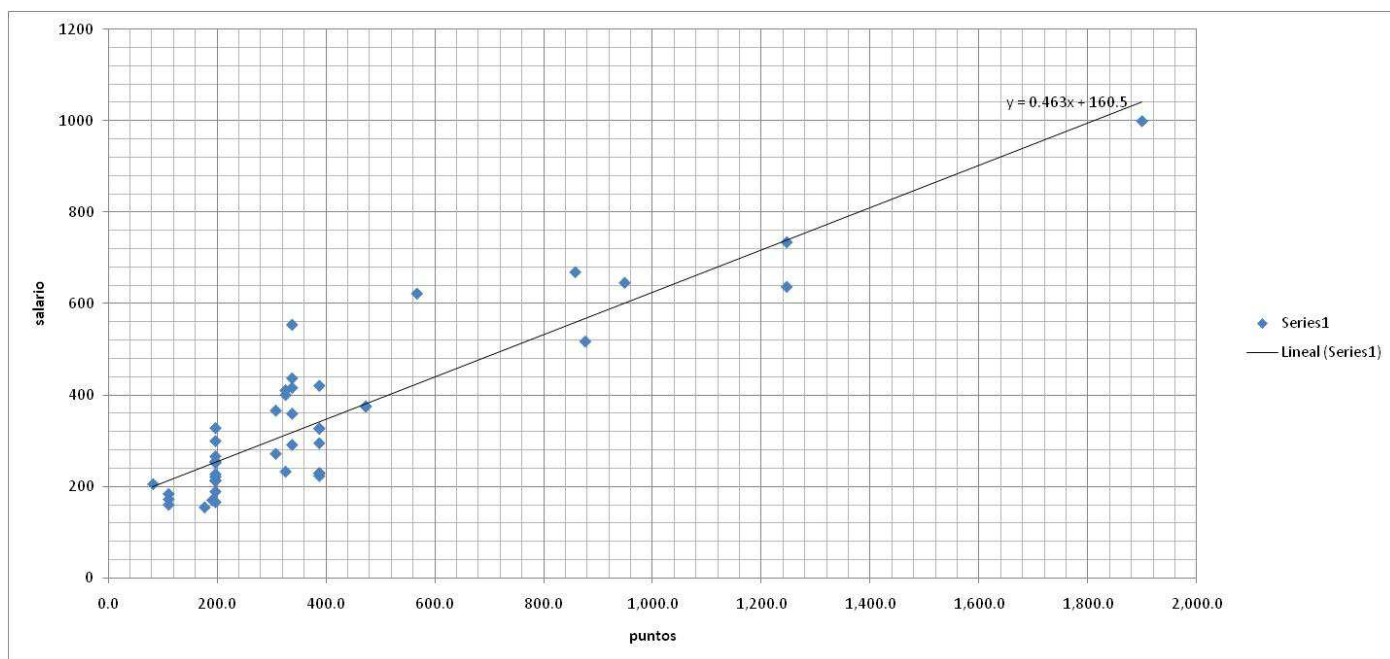


Tabla 17: Grafica puntos HAY vs. salarios actuales –todos los cargos- (elaboración propia)

Para la determinación del salario a considerar, se tomó en cuenta únicamente el valor del sueldo, no considerando otras partidas tales como prima por antigüedad.

Para mantener la confidencialidad de los salarios reales, se aplicó una conversión a los mismos, determinando un puntaje equivalente, siendo el que se expone en la columna salario.

Para ello se tomó el salario mayor equiparándolo a 1000 y luego se prorratearon los restantes en función de ese valor.

A solicitud de la empresa, se realiza el análisis de equidad sin considerar los puestos gerenciales. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Cargos	N°	Salario	PUNTOS	$y=0.550x+134.8$	Diferencia
Ejecutivo de Ventas	1	554	337.0	320.2	234.3
Responsable SGI		623	566.5	446.4	176.3
Ejecutivo de Ventas	2	437	337.0	320.2	117.1
Pricing	1	411	325.0	313.6	97.5
Ejecutivo de Ventas	3	417	337.0	320.2	96.5
Pricing	2	401	325.0	313.6	87.1
Analista de Reportes		328	196.1	242.7	85.7
Customer Care	1	421	387.0	347.7	73.3
Coord. In House	1	367	307.0	303.7	63.0
Aux. Operativo	1	300	196.1	242.7	57.1
Ejecutivo de Ventas	4	360	337.0	320.2	39.7
Aux. de Servicio		206	81.7	179.7	25.8
Auxiliar operativo Operaciones especiales		267	196.1	242.7	23.9
Aux. Operativo	2	255	196.1	242.7	11.9
Aux. Operativo	3	255	196.1	242.7	11.9
Aux. Administrativo	1	252	196.1	242.7	9.5
Auxiliar externo	1	184	110.1	195.4	-11.2
Aux. Administrativo	2	227	196.1	242.7	-15.3
Auxiliar externo	2	172	110.1	195.4	-22.9
Coordinador Op. Esp.		376	472.6	394.7	-18.9
Supervisor CC		375	472.6	394.7	-19.4
Customer Care Atención al cliente	1	327	387.0	347.7	-20.5
Customer Care Atención al cliente	2	327	387.0	347.7	-20.5
Aux. Administrativo	3	221	196.1	242.7	-21.4
Ejecutivo de Ventas	5	292	337.0	320.2	-28.6
Aux. Operativo	4	213	196.1	242.7	-29.3
Aux. Operativo	5	213	196.1	242.7	-29.3
Aux. Operativo	6	213	196.1	242.7	-29.3
Auxiliar externo	3	160	110.1	195.4	-34.9
Coord. In House	2	272	307.0	303.7	-31.6
Customer Care	2	295	387.0	347.7	-52.4
Aux. Administrativo	5	189	196.1	242.7	-53.6
Auxiliar operativo externo		171	190.4	239.5	-69.0
Aux. Administrativo	4	166	196.1	242.7	-76.5
Recepcionista		155	176.4	231.8	-77.1
Pricing	3	233	325.0	313.6	-80.5
Encargado Administ.		518	875.8	616.5	-98.8
Customer Care	3	230	387.0	347.7	-117.7
Customer Care	4	229	387.0	347.7	-118.4
Customer Care	5	223	387.0	347.7	-124.2

Tabla 18: Salarios actuales de todos los puestos no gerenciales vs. Puntos HAY por cada puesto (elaboración propia)

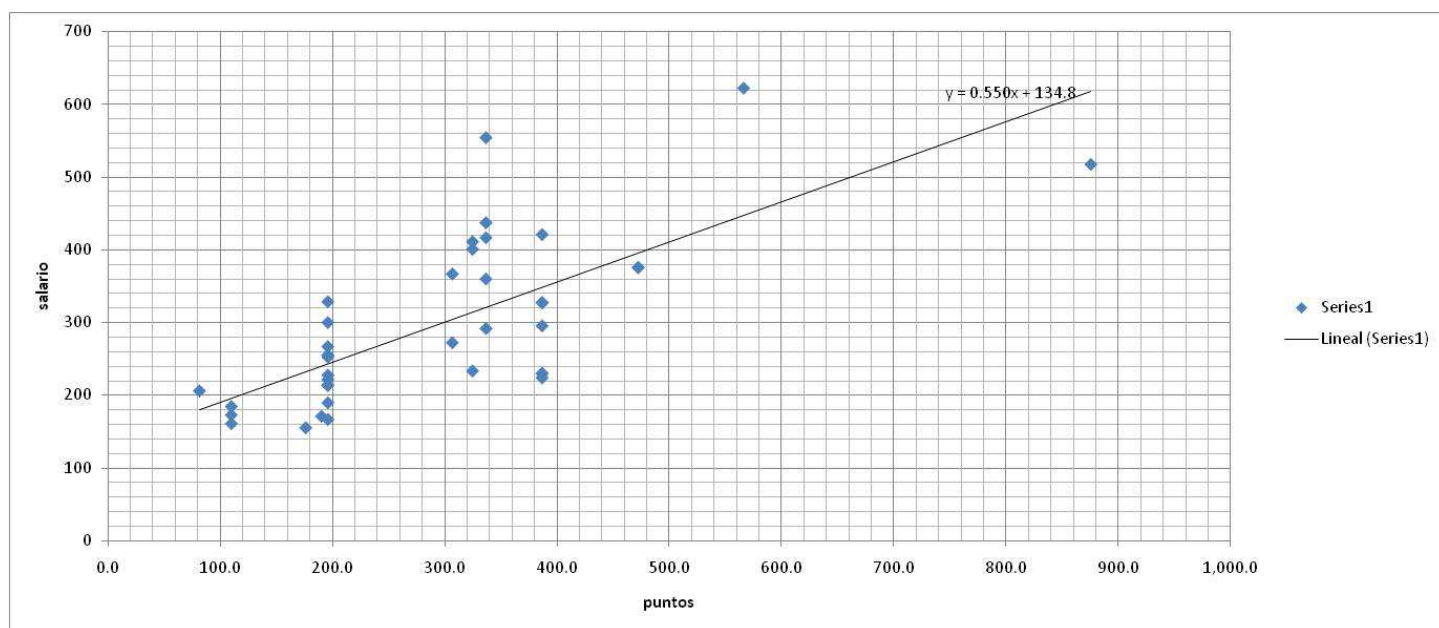


Tabla 19: Grafica puntos HAY vs. Salarios actuales –sin cargos gerenciales- (elaboración propia)

En ambos casos, los puntos que quedan por encima de la línea de tendencia, representan cargos sobrepagados, mientras que los que están por debajo, estarían subpagados.

No se aprecian diferencias sustanciales en los resultados obtenidos de ambos análisis.

La recta de regresión obtenida no tiene que representar la política retributiva más recomendable, pues ésta es una intención estratégica que dependerá de los resultados del análisis de equidad interna y competitividad externa, de los objetivos y políticas de la institución, así como de las disponibilidades económicas a aplicar.

La recta de regresión representa únicamente la tendencia o relación actual de las retribuciones con el contenido organizativo de los puestos analizados.⁷

En nuestro País, además deben tenerse en cuenta los laudos establecidos por los Consejos de Salarios.

⁷ Documento resumen sobre clasificación de puestos y análisis y recomendaciones retributivas. HAY Group 2004.

Si realizamos el análisis por área funcional, se obtienen los siguientes datos:

Cargos	N°	Area	Salario	PUNTOS	$y=0.463x+160.5$	Diferencia
Aux. de Servicio		Administración	206	81.7	198.3	7.2
Aux. Administrativo	1	Administración	252	196.1	251.3	0.9
Aux. Administrativo	2	Administración	227	196.1	251.3	-23.9
Aux. Administrativo	3	Administración	221	196.1	251.3	-30.1
Encargado Administ.		Administración	518	875.8	566.0	-48.3
Aux. Administrativo	5	Administración	189	196.1	251.3	-62.2
Aux. Administrativo	4	Administración	166	196.1	251.3	-85.1
Recepcionista		Administración	155	176.4	242.2	-87.5

Cargos	N°	Area	Salario	PUNTOS	$y=0.463x+160.5$	Diferencia
Ejecutivo de Ventas	1	Comercial	554	337.0	316.5	237.9
Ejecutivo de Ventas	2	Comercial	437	337.0	316.5	120.7
Key Account Manager		Comercial	670	857.4	557.5	112.1
Ejecutivo de Ventas	3	Comercial	417	337.0	316.5	100.1
Pricing	1	Comercial	411	325.0	311.0	100.0
Pricing	2	Comercial	401	325.0	311.0	89.7
Analista de Reportes		Comercial	328	196.1	251.3	77.1
Ejecutivo de Ventas	4	Comercial	360	337.0	316.5	43.3
Ejecutivo de Ventas	5	Comercial	292	337.0	316.5	-25.0
Pricing	3	Comercial	233	325.0	311.0	-78.0
Gerente Comercial		Comercial	638	1,246.1	737.4	-99.9

Cargos	N°	Area	Salario	PUNTOS	$y=0.463x+160.5$	Diferencia
Customer Care	1	Customer	421	387.0	339.7	81.3
Coord. In House	1	Customer	367	307.0	302.6	64.0
Aux. Operativo	1	Customer	300	196.1	251.3	48.4
Auxiliar operativo Operaciones especiales		Customer	267	196.1	251.3	15.3
Aux. Operativo	2	Customer	255	196.1	251.3	3.3
Aux. Operativo	3	Customer	255	196.1	251.3	3.3
Gerente Customer		Customer	735	1,246.1	737.4	-2.3
Coordinador Op. Esp.		Customer	376	472.6	379.3	-3.5
Supervisor CC		Customer	375	472.6	379.3	-4.0
Customer Care Atención al cliente	1	Customer	327	387.0	339.7	-12.5
Customer Care Atención al cliente	2	Customer	327	387.0	339.7	-12.5
Auxiliar externo	1	Customer	184	110.1	211.5	-27.3
Coord. In House	2	Customer	272	307.0	302.6	-30.6
Auxiliar externo	2	Customer	172	110.1	211.5	-39.0
Auxiliar operativo externo		Customer	171	190.4	248.7	-78.1
Aux. Operativo	4	Customer	213	196.1	251.3	-37.9
Aux. Operativo	5	Customer	213	196.1	251.3	-37.9
Aux. Operativo	6	Customer	213	196.1	251.3	-37.9
Customer Care	2	Customer	295	387.0	339.7	-44.4
Auxiliar externo	3	Customer	160	110.1	211.5	-51.0
Customer Care	3	Customer	230	387.0	339.7	-109.7
Customer Care	4	Customer	229	387.0	339.7	-110.5
Customer Care	5	Customer	223	387.0	339.7	-116.2

Tabla 20: Salarios actuales de todos los puestos agrupados por área funcional vs. Puntos HAY por cada puesto (elaboración propia)

Dado que en las áreas de Calidad, Recursos Humanos y Gerencia General hay una sola persona, no se realizó la apertura en tanto no lo amerita.

Luego del análisis realizado, se procedió a determinar los grupos ocupacionales.

Un grupo ocupacional es el conjunto de puestos que tienen similares características.

Estos grupos se determinaron en base al nivel de formación académica de cada uno, experiencia laboral y nivel de desarrollo de competencias estratégicas.

Para crear los grupos ocupacionales se deben tener valorados los puestos y luego se procede de la siguiente manera:

1. Escoger el puesto de valoración menor - en este caso es el de auxiliar de servicio (81 puntos) - , puesto con el que se inició la elaboración de los grupos ocupacionales.
2. Verificar con las descripciones de puestos el nivel requerido para cada uno de los tres niveles considerados.

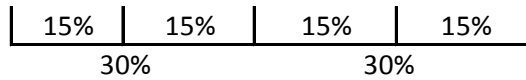
En la tabla siguiente se exponen los requisitos de cada uno de los grupos definidos:

Grupos	Nivel educativo	Experiencia requerida	Competencias estratégicas
1	Primaria	N/A	N/A
2	Secundaria y formación complementaria	N/A	N/A
3	Bachillerato más formación complementaria	Mínima	N/A
4	Bachillerato más formación complementaria	Media	N/A
5	1os. Años universidad	Media	N/A
6	1os. Años universidad	Media	Nivel mínimo
7	Ultimos años universidad/profesional	Media	Nivel medio
8	Profesional más especialización	Media	Nivel medio
9	Profesional más especialización	Amplia	Nivel medio
10	Profesional más especialización	Amplia	Nivel superior

Tabla 21: Grupos ocupacionales (elaboración propia)

3. Crear las bandas de cada grupo.
El rango del grupo ocupacional según HAY tiene una amplitud del 30%, sin embargo para que todos los puestos sean ubicados según el puntaje obtenido en los 10 niveles o grupos identificados, se parte del mismo principio y se incremente la amplitud de la banda en un 30% adicional.

A manera de ejemplo serían así.



Para crear las bandas, se inicia con el puesto más bajo de valoración incrementando un 15%, para cada rango dentro del grupo. De este modo obtenemos un valor mínimo, un valor medio y uno máximo de cada grupo.

Para el siguiente grupo, se parte del valor medio del grupo anterior y se procede a buscar los valores medio y máximo sucesivamente.

Grupos ocupacionales	
G10	1005 1156 1329 1528 1758
G9	760 875 1005 1156 1329
G8	575 662 760 875 1005
G7	436 500 575 662 760
G6	329 379 435 500 575
G5	249 286 329 379 435
G4	188 216 249 286 329
G3	142 163 188 216 249
G2	107 123 142 163 188
G1	81 93 107 123 142

Tabla 22: rango de valores por grupo ocupacional (elaboración propia)

En cuadro siguiente se presenta el mapa de puestos según grupo ocupacional y área funcional:

Grupos ocupacionales	Gestión Comercial	Gestion Customer Care	Gestión de Admistración	Gestión de RRHH	Gestión de Calidad
G10					
G9	Gerente Comercial	Gerente Customer Care			
G8	Key Account Manager		Encargado de Administracion	Gerente de RRHH	
G7					Responsable de Calidad
G6		Coord. Operaciones Especiales			
		Customer Care Supervisor			
G5	Ejecutivo de Ventas	Customer Care			
		Customer Care At. al Cliente			
G4	Princing	Customer			
G3	Analista de Reportes	Auxiliar Operativo	Auxiliar Administrativo		
		Aux.Op. Control Embarques Aux. Op. Op. Especiales Auxiliar Operativo Externo	Recepcionista		
G2		Auxiliar Externo			
G1			Auxiliar de Servicio		

Tabla 24: Mapa de puestos (elaboración propia)

Con el fin de determinar las bandas salariales asociadas a cada grupo, en primer lugar se calculó el valor del punto HAY. En este caso el valor obtenido fue de 0.87 (valor equivalente del salario por punto, según la escala utilizada).

Multiplicando el valor por punto por cada uno de los puntajes, se llegó a la siguiente tabla.

Grupo	Mínimo		Medio		Máximo
1	70	81	93	107	123
2	93	107	123	142	163
3	124	142	163	188	216
4	164	188	216	249	286
5	217	249	286	329	378
6	286	329	379	435	501
7	378	435	501	576	662
8	500	575	662	761	875
9	661	760	874	1,006	1,156
10	874	1,006	1,156	1,330	1,529

Tabla 25: bandas salariales por grupo ocupacional (elaboración propia)

Capítulo 4. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico de la empresa, en lo concerniente a los procesos de Recursos Humanos, se tomó en cuenta el relevamiento efectuado de la situación actual, el análisis presentado en el capítulo 3, el plan estratégico de la organización para el año 2015 y el resultado de la encuesta externa de clima organizacional realizada en el 2014.

Esta fue llevada a cabo por Great Place to Work, institución que brinda consultoría y realiza investigaciones acerca de clima y cultura a nivel mundial en las organizaciones.

La posibilidad de comparar los resultados obtenidos con los de otras empresas del mercado, y con aquellas que han alcanzado las mejores puntuaciones en su sector, fue uno de los elementos que se consideraron por parte de Ralesur al momento de optar por esta institución.

Esta encuesta aborda la medición del clima en las organizaciones teniendo en cuenta lo que para ellos son tres áreas fundamentales para cada empleado:

- el vínculo con su jefe
- el vínculo con sus compañeros
- el vínculo con la organización

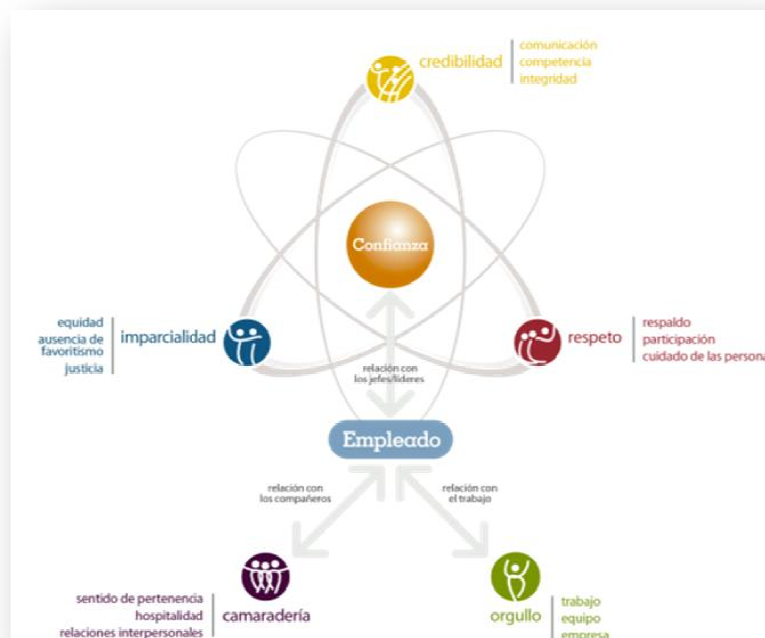


Figura 1: Perspectiva del colaborador en una organización (fuente: Great Place to Work)

Los valores obtenidos en general están levemente por debajo de los valores de mercado.

No así el porcentaje de respuestas favorables que se obtienen al consultar “*Teniendo en cuenta todo yo diría que este es un excelente lugar para trabajar*”, en tanto mostró una tendencia inversa a lo que es la generalidad del mercado, dado que baja el valor si lo comparamos con el resto de las mediciones generales.

Sin embargo el ratio de rotación de la empresa permanece bajo (entorno del 2%).

Considerando los resultados de esta encuesta y a su vez las características que definen a la empresa, podemos suponer que el espíritu de ir por más no solo es un rasgo de la cultura de la organización, sino también de las personas que la integran.

La necesidad de ser los mejores en el mercado genera una mirada crítica y ambiciosa que también pasa a ser parte de cada colaborador, en este caso, a la hora de evaluar a la empresa.

Esta encuesta también considera la perspectiva del líder en tanto “*un excelente lugar para trabajar es aquel donde **logran los objetivos de la organización con personas que entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan unidas como equipo o familia, todo en un ambiente de confianza***”⁸



Figura 2: Perspectiva del líder en una organización (fuente: Great Place to Work)

⁸ Extraído de Great Place to Work

La evaluación de los líderes se expone por separado en la encuesta, lo que permite analizar los resultados desde su perspectiva.

Si bien también son colaboradores que tienen un líder a quien reportar, y con quien se generan vínculos de confianza medidos por la encuesta, naturalmente tienen una percepción diferente a los restantes colaboradores.

A continuación se enumeran para cada uno de los procesos principales las oportunidades de mejora detectadas.

4.1 – Reclutamiento y selección:

En base al análisis realizado, se concluye que los procedimientos actuales son adecuados para satisfacer las necesidades actuales de la empresa. No se aprecia la utilización de redes sociales profesionales como medio de difusión de búsquedas de personal.

4.2 – Inducción:

Se considera que el programa de inducción contempla todas las etapas necesarias para que el nuevo colaborador conozca la operativa general de la empresa y principales políticas de gestión de Recursos Humanos.

4.3 – Capacitación:

Si bien en la Política de Calidad se hace alusión al “permanente desarrollo de nuestro equipo”, actualmente el PAC se elabora en base a los requerimientos que formulan los responsables de equipo. Si bien estas obedecen a necesidades puntuales detectadas, no se identifica una propuesta de capacitaciones internas sobre temas de interés general –atención al cliente, comunicación interna, trabajo en equipo, etc.- que promuevan el desarrollo de competencias institucionales.

En base a los resultados de la encuesta de GPTW, se detectan necesidades de capacitación sobre liderazgo para los responsables de proceso, que no se ven plasmadas en la planificación anual.

4.4 - Remuneración:

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis, se aprecian casos de inequidad interna. Esto es más claro en el caso de personas con el mismo cargo y remuneraciones sensiblemente diferentes.

Según lo informado por la empresa, esta disparidad puede deberse a antigüedad, reconocimiento a gestiones destacadas que son acompañadas de aumentos salariales puntuales, resultado de políticas salariales anteriores, tendencias del mercado de trabajo, etc.

No se detectaron salarios por debajo del laudo fijado por el Consejo de Salarios aplicable.

Al analizar los datos por área, encontramos que en Administración y Customer aproximadamente el 75% de las personas que lo integran perciben un salario por debajo de la línea de tendencia.

En el caso de Comercial el porcentaje de personas con salarios por debajo de la línea de tendencia sería un 27%.

Al considerar los extremos de la tabla, encontramos que la persona más alejada sobre la línea de tendencia pertenece al área comercial, mientras la persona más alejada por debajo de la línea de tendencia pertenece al área de Customer.

Un 60% de las personas se ubica en el rango ± 50 de la línea de tendencia. Si consideramos la escala utilizada para determinar las remuneraciones, esta cifra representa un máximo de un 5% del máximo actual.

Del 40% restante, se distribuye en 22% por sobre el rango considerado y 18% por debajo del mismo.

Al analizar los datos aportados por la encuesta de clima realizada por GPTW en el 2014, en preguntas vinculadas a las remuneraciones la percepción de gran parte de los encuestados es que los salarios no están acordes a las tareas realizadas.

Si bien, en general los valores que maneja la encuesta a nivel de mercado no superan el 50% de respuestas favorables, el guarismo obtenido por la empresa está muy por debajo de este valor.

En virtud de que los resultados de la encuesta GPTW recogen una diferencia de percepción importante entre los Gerentes y el resto del personal, se entendió pertinente atender la solicitud de la empresa, realizando un análisis de equidad interna discriminando este tipo de cargos.

Asimismo la percepción de gran parte del personal no gerencial es que los jefes no reconocen el esfuerzo extra.

Si bien esta respuesta se vincula al reconocimiento en general y no únicamente al aspecto salarial, se entiende pertinente analizarla en conjunto con las expuestas anteriormente.

4.5 - Plan de carrera:

Al no haber un plan de carrera definido, frente a propuestas del mercado que puedan resultar más atractivas a nivel salarial o de crecimiento profesional, la captación de talentos por parte de competidores se facilitaría.

El no contar con un plan de carrera, también podría incidir en la motivación de las personas con cierta antigüedad dado que no se visualizaría proyección a mediano plazo.

Según la encuesta 2014 de GPTW, no se percibe por parte de los colaboradores que los ascensos sean otorgados a quienes se lo merecen.

4.6 - Evaluación de desempeño:

La misma sirve de base al momento de formular el plan anual de capacitación.

La percepción es positiva en tanto es un espacio que promueve el encuentro y el intercambio de opiniones al respecto del desempeño de cada colaborador con su jefe directo.

Para el caso de la evaluación de responsables de proceso, se aprecia como valioso el aporte de objetivos de gestión propuestos por parte del equipo a su responsable directo.

Los resultados de la evaluación no son tomados en cuenta al momento de otorgar premios generales por resultados globales alcanzados en el año.

Si bien se toman en cuenta a la hora de otorgar un incremento salarial puntual, no son condición suficiente para que se otorguen los mismos.

El resultado de las evaluaciones es considerado al momento de otorgar beneficios, como el caso de capacitaciones solicitadas por los empleados y financiadas en un 50% por la organización.

4.7 – Salud y seguridad ocupacional:

No se detectaron oportunidades de mejora.

4.8 – Plan de sucesión:

Dado que tanto el dueño como la plana gerencial son personas que no se encuentran próximas a jubilarse, en este momento no se percibe como prioritario abordar el plan de sucesión.

Sin perjuicio de ello, y a pesar de la baja rotación, no se ha contemplado el riesgo de egresos voluntarios en posiciones clave, lo que puede ocasionar perjuicios tanto comerciales de gestión interna.

Capítulo 5. Propuesta de Plan Estratégico

5.1 Reclutamiento y Selección

Se recomienda mantener los procedimientos actuales, evaluando la posibilidad de incorporar las redes sociales como canal de búsqueda, permitir la difusión de llamados y postulación de candidatos en la página web institucional.

Se deberá monitorear la eficacia de los procedimientos utilizados en forma periódica, de modo de detectar posibles cambios que el mercado determine para revisar y ajustar los mismos.

5.2 Inducción

En virtud de que el programa de inducción actual se implantó recientemente con el fin de generar mayor conocimiento del negocio en las personas que ingresan, sería recomendable evaluar su eficacia.

5.3 Capacitación

Se sugiere incluir en el PAC programas de capacitación transversales que estimulen el desarrollo de competencias institucionales en todas las personas.

Asimismo sería recomendable continuar con la capacitación en liderazgo de los responsables de proceso, evaluando su impacto en los resultados de la encuesta de clima organizacional.

5.4 Remuneración

Se sugiere analizar la información obtenida del análisis de equidad interna realizado, y se recomienda evaluar en particular los casos de aquellas personas que quedaron ubicada fuera del rango considerado (± 50 de la línea de tendencia).

Complementar este estudio con un análisis de equidad externa.

Se propone la implementación de un modelo de remuneración variable, con el cual se espera cumplir con los siguientes objetivos:

1. Apoyar desde la política de remuneración de la empresa, el logro de los objetivos estratégicos.

2. Mejorar la percepción de las personas sobre la adecuación del salario a la tarea realizada por cada uno.
3. Contribuir con la equidad retributiva.
4. Mejorar la motivación y el compromiso de las personas, incrementando el reconocimiento por el logro de objetivos.
5. Promover la participación, la comunicación y el trabajo en equipo, a través del cumplimiento de objetivos organizacionales, transversales e individuales que posibilitan la visualización del aporte de cada persona en el resultado final obtenido.

El modelo propuesto parte de la planificación estratégica de la empresa para el año 2015. Para cada uno de los objetivos enumerados en dicho plan se definieron metas. Las mismas se clasifican en:

- a) Meta organizacional: vinculada al logro de un objetivo central. Abarca a la totalidad de la organización y su cumplimiento es condición necesaria para accionar el sistema de remuneración variable.
- b) Meta transversal: vincula a todas las personas de la empresa y responde a objetivos estratégicos del cuadro de mando de la organización. Su incumplimiento implica el no pago de la compensación independientemente del logro alcanzado en las restantes metas.

Tanto para la meta organizacional como para las transversales, por ser su medición anual, se adoptó el criterio de computarlas por periodo vencido.

A modo de ejemplo, el logro de las metas organizacionales y transversales en 2015, habilitaría el pago de la compensación durante todo el año 2016.

De la misma forma, en caso de que estas metas en 2015 no se alcancen, no se liquidaría la compensación en todo el 2016, aún cumpliendo con las metas individuales o de equipo propuestas.

El no llegar al valor mínimo previsto para la meta organizacional, implica que no se cuente con los recursos necesarios para solventar el pago de la compensación.

- c) Meta de equipo: Involucra a todas las personas que forman parte del mismo. Se trata de metas en las cuales no es posible cuantificar el logro individual.

d) Meta individual: muestra el grado de cumplimiento de cada una de las personas involucradas. Se cuenta con datos que permiten obtener la contribución individual de cada colaborador.

El cumplimiento de las metas individuales o de equipo, habilita a que la/las personas asociadas a las mismas reciban la compensación.

Su incumplimiento no afecta a las restantes personas de la organización no responsables de las mismas.

Se acordó con la Gerencia General de la empresa la ponderación de cada tipo de meta. Las mismas se exponen en la siguiente tabla:

Meta	Porcentajes	Puntajes	Observaciones:
Organizacional	<90%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente para toda la organización
	>90% y < 95%	15	
	>95%	20	
transversal (*)	<90%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente para toda la organización
	>90% y < 95%	20	
	>95%	30	
individual o equipo (**)	<90%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente para la persona
	>90% y < 95%	30	
	>95%	50	

Tabla 28: ponderación de metas (elaboración propia)

(*) y (**) los porcentajes que figuran en la tabla son a modo ilustrativo, pudiendo ver en la ficha de cada meta los porcentajes asignados.

Para las metas transversales, el puntaje asociado debe dividirse entre la cantidad de metas, siendo 30 los puntos máximos a alcanzar en caso de que se llegue al mayor valor previsto en la totalidad de las metas.

El incumplimiento de una sola de ellas inhabilita el cobro de la compensación para todas las personas.

A continuación se expone un ejemplo de cálculo y liquidación de la compensación variable propuesta:

Personas	Puntaje	Meta organizacional		Metas transversales		Metas individual o equipo		% total	Demeritos	% definitivo	Monto máximo	Monto a pagar
		anual		anual		Cuatrimestral						
		valor alcanzado	Puntaje	valor alcanzado	Puntaje	valor alcanzado	Puntaje					
Persona 1	700	92	15	96	30	100	50	95		95	854	811
Persona 2	550	92	15	96	30	85	0	0		0	671	0
Persona 3	389	92	15	96	30	93	30	75	40	35	475	166
Totales	1639										2000	978

Tabla 29: ejemplo de cálculo de puntaje (elaboración propia)

Puntaje: son los puntos HAY obtenidos en la valoración de cargos expuesta en el capítulo 3.

Valor alcanzado: es el valor del indicador asociado a la meta correspondiente en el periodo. Para la meta organizacional y las transversales, el valor alcanzado es igual para todas las personas.

Puntaje: se obtiene de los valores previstos en la ficha de la meta. En caso de que no sea posible obtener el valor de algún indicador, por causas no imputables a las personas, se computará el valor máximo previsto a todos los asociados a esa meta.

% total: es la suma de los puntos logrados en cada una de las metas en la que está involucrada cada persona (organizacional, transversales, equipo y/o individuales).

Deméritos: se incluyen en esta columna las sanciones, faltas, llegadas tarde, evaluaciones de desempeño insatisfactorias. Para cada ítem debe definirse la incidencia. A modo de ejemplo, para las sanciones (suspensiones) se definió la siguiente escala:

1 día = 5%
1 a 3 días= 10%
3 a 5 días=20%
mas de 5 días= 40%

% definitivo: se obtiene de restar al % total el asociado a los deméritos de la persona

Monto máximo: es el importe anual en pesos uruguayos que la empresa acordó destinar al pago de la compensación. Para el primer año en que se implemente el modelo, se parte de un monto fijo predeterminado. A partir del segundo año,

se asignará a la compensación variable, un porcentaje del ingreso operativo logrado, vinculando de una forma más clara el impacto del trabajo de cada uno en las utilidades de la empresa.

A partir de esta cifra, se calcula el máximo para cada persona, según el puntaje de su cargo. Este monto se liquidará a aquellas personas que hayan logrado el máximo puntaje posible en cada una de las metas en las que participa (incluyendo la organizacional y las transversales).

Monto a pagar: se obtiene multiplicando el monto máximo de cada persona por el porcentaje definitivo alcanzado.

A continuación se exponen las metas acordadas con la Gerencia General para el año 2016:

Meta Organizacional

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Organizacional		
Objetivo:	Asegurar la continuidad y el crecimiento de la organización		
Nombre de la meta:	Cumplir con el presupuesto elaborado		
Descripción:	Alcanzar el 95% del valor previsto de ingreso operativo en el periodo comprendido entre enero y diciembre del año en curso, según el presupuesto aprobado por la Gerencia General.		
Indicador asociado:	Porcentaje del ingreso operativo alcanzado		
Fórmula de cálculo:	Ingreso operativo real/ingreso operativo presupuestado		
Fuente de datos:	Estados contables del año en curso, presupuesto aprobado por la Gerencia General para el año en curso		
Responsables:	Toda la organización		
Unidad asociada:	Toda la organización		
Fecha de cierre:	Último día del año		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Ingreso operativo= Ingresos por facturación de operaciones menos costos asociados a las operaciones.		
Supuestos:	Condiciones económicas se mantienen respecto del momento en el que se realizó el presupuesto. No hay variaciones sustanciales en la estructura y/o procesos internos que puedan afectar la normal operativa. Composición de la cartera de clientes sin variaciones significativas.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=90%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>90% y <95%	15	
	>=95%	20	

Metas transversales

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Transversal		
Objetivo:	Aumentar el grado de Satisfacción del Cliente		
Nombre de la meta:	Calificación encuesta de satisfacción de clientes		
Descripción:	Lograr un 75% de calificación "muy bien" o "excelente" en la encuesta de satisfacción del cliente		
Indicador asociado:	% de satisfacción de los clientes		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de encuestados con calificaciones muy bien o excelente/ total de encuestados		
Fuente de datos:	Encuesta Satisfacción del cliente		
Responsables:	Todas las personas de la organización		
Unidad asociada:	Todas		
Fecha de cierre:	Último día del año.		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Total de encuestados= clientes que respondieron la encuesta		
Supuestos:	La encuesta se realiza en los plazos previstos. La muestra considerada no es inferior al 10% del total de la cartera de clientes		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=64%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>64% y <75%	20	
	>=75%	30	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Transversal		
Objetivo:	Aumento promedio de cotizaciones aceptadas		
Nombre de la meta:	Cotizaciones aceptadas		
Descripción:	Alcanzar el 55% de aceptación de las cotizaciones enviadas a clientes		
Indicador asociado:	Porcentaje de cotizaciones aceptadas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de cotizaciones aceptadas/Sumatoria de cotizaciones enviadas		
Fuente de datos:	Softcargo/ CRM		
Responsables:	Todas las personas		
Unidad asociada:	Toda la organización		
Fecha de cierre:	Último día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Cotizaciones enviadas: no se incluyen las relativas a costeo, cambio de transportista, cambio de modo de transporte , cambio de datos de carga.		
Supuestos:	Incidencia de cotizaciones no respondidas en el periodo menor al 10% del total de cotizaciones enviadas.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=47%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>47% y <55%	20	
	>=55%	30	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Transversal		
Objetivo:	Manter tasa de Rotación no mayor al 2,5%		
Nombre de la meta:	Tasa de rotación anual del personal no mayor al 2.5%		
Descripción:	Lograr una tasa de rotación anual inferior al 2.5%		
Indicador asociado:	Porcentaje de rotación del personal		
Fórmula de cálculo:	Promedio de: (Sumatoria de egresos de cada mes/Total de personas a fin de cada mes)		
Fuente de datos:	Planilla de trabajo		
Responsables:	Toda la organización		
Unidad asociada:	RRHH		
Fecha de cierre:	Último día del año		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Se consideran todos los egresos (voluntarios, despidos, etc.)		
Supuestos:	Condiciones económico-sociales y de la organización sin variaciones sustanciales respecto de la situación actual		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	>2.5%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>2% y <=2.5%	20	
	<=2%	30	

Metas de Equipo:

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Equipo		
Objetivo:	Aumento de clientes nuevos (sin actividad en el 2014 y dados de alta con actividad en el 2015)		
Nombre de la meta:	Incorporar nuevos clientes		
Descripción:	Lograr la incorporación de 219 clientes nuevos en el año		
Indicador asociado:	Cantidad de clientes nuevos		
Fórmula de cálculo:	sumatoria de clientes nuevos		
Fuente de datos:	Sistema Softcargo		
Responsables:	Equipo de Ejecutivos de Venta, Key Account Manager, Gerente Comercial		
Unidad asociada:	Comercial		
Fecha de cierre:	Último día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Clientes nuevos= aquellos que no tuvieron facturación en 2014 y dados de alta con facturación en 2015). Se computan en el periodo en que se emitió la primer factura		
Supuestos:			
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=67	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>67 y <73	30	
	>=73	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Equipo		
Objetivo:	Disminuir la tasa de Rotación de Clientes		
Nombre de la meta:	Rotación de clientes menor al 25%		
Descripción:	Alcanzar un porcentaje del 25% de clientes que no cargaron en el año respecto al total que cargó el año anterior.		
Indicador asociado:	Porcentaje de rotación de clientes		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de clientes que no cargaron en el año/total de clientes al inicio del año		
Fuente de datos:	Softcargo		
Responsables:	Gerente Comercial, Gerente Customer Care		
Unidad asociada:	Comercial y Customer Care		
Fecha de cierre:	Último día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Para el numerador se consideran los clientes de la cartera que no tuvieron facturación en el periodo. Para el denominador se computa el total de la cartera de clientes al inicio del año		
Supuestos:	Situación económica sin variaciones sustanciales respecto del momento actual.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	>=44%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>25% y <44%	30	
	<=25%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Equipo		
Objetivo:	Mejorar relacionamiento con proveedores		
Nombre de la meta:	Lograr un porcentaje de satisfacción de los proveedores del 95%		
Descripción:	Alcanzar un porcentaje del 95% de calificaciones "muy bien" y "excelente" en encuesta anual de proveedores		
Indicador asociado:	Porcentaje de satisfacción de proveedores		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de calificaciones "muy bien" y "excelente" / Sumatoria de proveedores encuestados		
Fuente de datos:	Encuesta de proveedores		
Responsables:	Todas las personas de pricing		
Unidad asociada:	Pricing		
Fecha de cierre:	Último día del año		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Proveedores encuestados= aquellos que respondieron la encuesta		
Supuestos:	Realización de la encuesta anual.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=85%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>85% y <95%	30	
	>=95%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Equipo		
Objetivo:	Formación y conocimientos del personal		
Nombre de la meta:	Evaluación de desempeño		
Descripción:	Realizar el 95% de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores		
Indicador asociado:	Porcentaje de evaluaciones de desempeño realizadas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de evaluaciones de desempeño realizadas/sumatoria de personas a evaluar		
Fuente de datos:	Registros de RRHH, formularios de evaluación individuales		
Responsables:	Responsables de proceso		
Unidad asociada:	RRHH		
Fecha de cierre:	Ultimo día del año		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Evaluaciones realizadas= formulario completo y reunión de cierre con cada persona. Datos remitidos a RRHH para su registro. Personas a evaluar= aquellas que cuentan al menos con un año de antigüedad en la empresa.		
Supuestos:	Contar con los responsables de realizar las evaluaciones.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=95%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>95% y <100%	30	
	100%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Equipo		
Objetivo:	Mejorar el sistema de información y atención al cliente generando "Confianza"		
Nombre de la meta:	Implementar acciones según resultado de encuesta		
Descripción:	Realizar las acciones definidas en función de los resultados de la encuesta de clientes en tiempo y forma		
Indicador asociado:	Porcentaje de cumplimiento de hitos		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de hitos cumplidos en plazo/Sumatoria de hitos previstos		
Fuente de datos:	Sistema de gestión de calidad		
Responsables:	Equipo Customer Care		
Unidad asociada:	Customer		
Fecha de cierre:	Ultimo día del cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	En el Sistema de Gestión de Calidad se detallan los hitos a realizar en cada mes, para la implementación de cada una de las acciones propuestas. Para ser computado, el hito debe haberse realizado dentro del mes en el cual estaba previsto.		
Supuestos:	Contar con presupuesto para la realización de las acciones. Contar con el personal con las competencias necesarias para la realización de las acciones.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=85%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>85% y <90%	30	
	>=90%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Equipo		
Objetivo:	Mejorar el sistema de información y atención al cliente generando "Confianza"		
Nombre de la meta:	Mejorar la calidad de la información brindada al cliente		
Descripción:	Alcanzar un 90% de calificaciones de "muy bien" o "excelente" en calidad de información, según encuesta anual de clientes		
Indicador asociado:	Porcentaje de calificaciones "muy bien" o "excelente" obtenidas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de calificaciones "muy bien" o "excelente" en calidad de la información / total de clientes encuestados		
Fuente de datos:	Encuesta anual de clientes		
Responsables:	Equipo Customer Care		
Unidad asociada:	Customer		
Fecha de cierre:	Ultimo día del año		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Total de clientes encuestados= clientes que respondieron la encuesta		
Supuestos:	La encuesta se realiza en los plazos previstos e incluye una muestra de clientes no inferior al 10% del total de la cartera. No hay cambios sustanciales en la estructura del área ni en los procedimientos utilizados.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=85%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>85% y <90%	30	
	>=90%	50	

Metas individuales:

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Mejorar tiempo de ingreso de compras de proveedores del exterior		
Nombre de la meta:	Demora promedio de ingreso de compras de proveedores del exterior < 30 días		
Descripción:	Disminuir el tiempo promedio de ingreso al sistema de las compras de proveedores del exterior a 20 días		
Indicador asociado:	Demora promedio de ingreso de compras de proveedores del exterior		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de días de demora de ingreso de facturas de compras/cantidad facturas de compras recibidas		
Fuente de datos:	Sistema Softcargo		
Responsables:	Customer, Coordinador Customer In House, Auxiliar administrativo (compras)		
Unidad asociada:	Customer Care, Administración		
Fecha de cierre:	Ultimo dia de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Se computan días corridos. Días de demora= Fecha de ingreso de la factura - Fecha de la factura		
Supuestos:	Contar con las personas encargadas de realizar esta tarea o quien pueda suplirla. Sistema operativo.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	>=30	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>20 y <30	30	
	<=20	50	

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Mejorar tiempo de ingreso de compras de proveedores locales		
Nombre de la meta:	Demora promedio de ingreso de compras de proveedores locales < 10 días		
Descripción:	Disminuir el tiempo promedio de demora de ingreso de compras locales a 7 días		
Indicador asociado:	Demora promedio de ingreso de compras de proveedores locales		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de días de demora de ingreso de facturas de compras/cantidad facturas de compras recibidas		
Fuente de datos:	Sistema Softcargo		
Responsables:	Auxiliar Administrativo (compras)		
Unidad asociada:	Administración, Customer Care		
Fecha de cierre:	Ultimo dia de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Se computan días corridos. Días de demora= Fecha de ingreso de la factura - Fecha de la factura		
Supuestos:	Contar con la persona encargada de realizar esta tarea o quien pueda suplirla. Sistema operativo.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	>=10	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>7 y <10	30	
	<=7	50	

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Mejorar % Gestión de cobranzas de clientes		
Nombre de la meta:	Gestión de cobranzas		
Descripción:	Realizar la gestión de cobro de facturas, logrando disminuir el % de facturas vencidas con más de 90 días		
Indicador asociado:	Porcentaje de facturas impagas con más de 90 días de vencidas		
Fórmula de cálculo:	Monto total de facturas a cobrar con mas de 90 días de vencidas/monto total de facturas a cobrar		
Fuente de datos:	Sistema Softcargo		
Responsables:	Auxiliar Administrativo (cobranzas)		
Unidad asociada:	Administración		
Fecha de cierre:	Ultimo dia de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	----		
Supuestos:	Contar con la persona encargada de realizar esta tarea o quien pueda suplirla. Sistema operativo.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	>= 5%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>4% y <5%	30	
	<=4%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Mejorar tiempos de facturación		
Nombre de la meta:	Facturación		
Descripción:	Emitir las facturas a clientes en menos de 5 días de salida la exportación o llegada de la importación		
Indicador asociado:	Demora promedio de emisión de facturas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de días de demora de emisión de facturas/total de facturas emitidas en el periodo		
Fuente de datos:	Sistema softcargo		
Responsables:	Auxiliar Administrativo (facturación)		
Unidad asociada:	Administración		
Fecha de cierre:	Ultimo dia de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Días de demora= fecha de emisión de factura - fecha de salida de la exportación o de llegada de la importación. Se computan días corridos		
Supuestos:	Contar con la persona encargada de realizar esta tarea o quien pueda suplirla. Sistema operativo.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	>= 5	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>4 y <5	30	
	<=4	50	

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Remitir información en tiempo y forma a la Gerencia General, para su monitoreo		
Nombre de la meta:	Informes semanales		
Descripción:	Enviar a la Gerencia General un informe semanal con datos de facturación y cobranza		
Indicador asociado:	Porcentaje de informes enviados en plazo		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de informes enviados en plazo/Sumatoria de semanas completas del periodo		
Fuente de datos:	Correo electrónico con informe adjunto		
Responsables:	Encargado de Administración		
Unidad asociada:	Administración		
Fecha de cierre:	Ultimo día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Plazo= semana siguiente a la que se está informando. Se computan para el cuatrimestre únicamente semanas completas. Los informes deberán contener la información requerida por la Gerencia General		
Supuestos:	Contar con la persona encargada de realizar el informe semanal.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=90%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>90% y <95%	30	
	>=95%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Remitir información en tiempo y forma a la Gerencia General, para su monitoreo		
Nombre de la meta:	Seguimiento de los Top 30		
Descripción:	Enviar a la Gerencia General un informe mensual con detalle del seguimiento realizado a los 30 mejores clientes		
Indicador asociado:	Cantidad de informes aprobados por la Gerencia General		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de informes aprobados		
Fuente de datos:	Correo electrónico con informe adjunto y constancia de aprobación por la Gerencia General		
Responsables:	Key Account Manager		
Unidad asociada:	Comercial		
Fecha de cierre:	Ultimo día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Seguimiento: acciones a realizar según procedimiento PR. El informe deberá ser enviado dentro de los 15 días del mes siguiente al que se está informando		
Supuestos:	La Gerencia General aprueba o no el informe dentro de los 10 días de recibido.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<3	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>=3 y <4	30	
	4	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Aumento promedio de cotizaciones aceptadas		
Nombre de la meta:	Cumplimiento de llamadas		
Descripción:	Realizar el 95% de las llamadas previstas a clientes		
Indicador asociado:	Porcentaje de llamadas realizadas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de llamadas realizadas/sumatoria de llamadas previstas según PR		
Fuente de datos:	Denominador: PR. Numerador: datos de CRM		
Responsables:	Equipo de Ejecutivos de Venta		
Unidad asociada:	Comercial		
Fecha de cierre:	Último día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Llamadas realizadas: se computan las registradas en CRM. En PR se define la cantidad de llamadas a realizar a cada cliente.		
Supuestos:	Contar con las personas encargadas de realizar las llamadas.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=90%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>90% y <95%	30	
	>=95%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Aumento promedio de cotizaciones aceptadas		
Nombre de la meta:	Cumplimiento de reuniones		
Descripción:	Realizar el 95% de las reuniones previstas con clientes		
Indicador asociado:	Porcentaje de reuniones realizadas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de reuniones realizadas/sumatoria de reuniones previstas según PR		
Fuente de datos:	Denominador: PR. Numerador: datos de CRM		
Responsables:	Ejecutivos de Venta		
Unidad asociada:	Comercial		
Fecha de cierre:	Último día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Reuniones realizadas: se computan las registradas en CRM. En PR se define la cantidad de reuniones a realizar a cada cliente.		
Supuestos:	Contar con las personas encargadas de realizar las reuniones.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=90%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>90% y <95%	30	
	>=95%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Disminuir la tasa de Rotación de Clientes		
Nombre de la meta:	Cotizaciones en estado borrador en 24 horas		
Descripción:	Alcanzar un 90% de cotizaciones en estado borrador realizadas en las 24 horas siguientes de recibida la solicitud de cotización del cliente		
Indicador asociado:	Porcentaje de cotizaciones en estado borrador en 24 horas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de cotizaciones en estado borrador en 24 horas/Sumatoria de cotizaciones solicitadas		
Fuente de datos:	Sistema Softcargo		
Responsables:	Colaboradores de pricing		
Unidad asociada:	Pricing		
Fecha de cierre:	Último día del cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Para el cómputo del plazo se toma la fecha de recepción de la solicitud de cotización que consta en sistema Softcargo y la fecha de cambio a estado borrador registrada en el mismo sistema.		
Supuestos:	Sistema Softcargo operativo. Contar con las personas encargadas de esta tarea.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=80%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>80% y <90%	30	
	>=90%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Disminuir la tasa de Rotación de Clientes		
Nombre de la meta:	Cotizaciones en estado enviada en 48 horas		
Descripción:	Alcanzar un 90% de cotizaciones en estado enviada realizadas en las 48 horas siguientes de cambio de status borrador		
Indicador asociado:	Porcentaje de cotizaciones en estado enviada en 48 horas		
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de cotizaciones en estado enviada en 48 horas/Sumatoria de cotizaciones solicitadas		
Fuente de datos:	Sistema Softcargo		
Responsables:	Ejecutivos de venta		
Unidad asociada:	Equipo Comercial		
Fecha de cierre:	Último día del cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Para el cómputo del plazo se toma la fecha en que la cotización cambio de estado borrador en sistema Softcargo y la fecha de cambio a estado enviada registrada en el mismo sistema.		
Supuestos:	Sistema Softcargo operativo.		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	<=80%	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	>80% y <90%	30	
	>=90%	50	

Tipo de meta: Organizacional, Transversal, Equipo o Individual	Individual		
Objetivo:	Actualizar conocimientos en el 100% de los colaboradores		
Nombre de la meta:	Formación del personal		
Descripción:	Ejecutar el plan de capacitación, asegurando la participación del 100% de los empleados		
Indicador asociado:	Horas de capacitación por empleado		
Fórmula de cálculo:	Total de horas de capacitación del periodo/total de empleados		
Fuente de datos:	Registros de RRHH con total de cursos de capacitación brindados, con lista de asistentes, planilla de trabajo		
Responsables:	Gerente de RRHH		
Unidad asociada:	RRHH		
Fecha de cierre:	Ultimo día de cada cuatrimestre		
Observaciones/ descripción unidad de medida:	Horas de capacitación: horas efectivas del ultimo año móvil; total de empleados: total de empleados con 1 año o mas de antigüedad		
Supuestos:	Contar con presupuesto, disposición de los encargados de realizar la capacitación, disposición de los empleados para realizar los cursos asignados		
Asociación porcentaje alcanzado/puntaje asociado	Valores	Puntajes	Observaciones:
	menor a 12	0	Implica el no cobro de la compensación en el periodo de liquidación siguiente
	12 y 16	30	
	mayor a 16	50	

Tabla 30: fichas de metas definidas (elaboración propia)

Cálculo:

Los indicadores se calcularán con la frecuencia definida para cada uno. Los valores alcanzados en las metas individuales serán aportados por cada una de las personas involucradas.

Para las metas de equipo, los indicadores serán calculados por el responsable del equipo.

Para el caso de las metas transversales, se designará un responsable de elevar a la Gerencia General los valores obtenidos del indicador asociado.

Para las metas descritas anteriormente, los valores de los indicadores resultantes, deberán ser entregados a RRHH dentro de los 15 días siguientes al cierre del periodo.

La meta organizacional será calculada por el Gerente General. El valor del indicador asociado debería ser comunicado a RRHH hasta el 31 de marzo del año siguiente.

Controles:

Las personas que calculan los indicadores asociados a las metas son responsables de mantener la documentación que respalda el valor informado.

Se sugiere la realización de controles de verificación en forma periódica y aleatoria, para asegurar la exactitud y veracidad de la información suministrada. Los mismos podrían ser realizados por superiores jerárquicos, una o más personas de la empresa designadas a tales efectos o por personal externo a la organización.

Deberá evaluarse la conveniencia de cada una de las opciones planteadas, pudiendo implementarse una combinación de ellas.

En caso de detectarse errores de exactitud en la información suministrada, deberá evaluarse el impacto y la causa del error.

El valor del indicador erróneamente informado deberá ser ajustado por el valor correcto. Si el mismo implica el no cumplimiento de una meta, se descontará de la liquidación de sueldos siguiente a la fecha de detección del error, los montos de la compensación abonados y que no correspondían.

Si se comprueba que una o más personas aportan intencionalmente valores inexactos de un indicador, se aplicarán las sanciones disciplinarias que se entiendan pertinentes.

Cronograma de implantación:

Setiembre 2015

- Aprobación final del modelo y ajustes a las metas definidas.
- Elaboración del manual general del sistema de remuneración variable

Octubre 2015

- Comunicación del modelo a todos los niveles de la organización

Noviembre 2015

- Capacitación por meta a cada uno de los involucrados

Diciembre 2015

- Realizar testeo del modelo en un muestra de metas y personas seleccionadas

Enero 2016

- Inicio del modelo

Enero – abril 2016

- Acompañamiento a las personas en el cálculo y registro de los valores de cada indicador.

Enero – junio 2016

- Asesoramiento permanente según requerimientos de la empresa.

Julio 2016

- Evaluación de la implantación.

Diciembre 2016

- Evaluación del impacto del modelo implantando.

5.5 Plan de carrera:

Como forma de mejorar la remuneración actual, se propone el modelo de remuneración variable descrito en el punto anterior. Con esto se espera lograr mayor competitividad a nivel de la oferta de trabajo en el rubro.

Al definir las bandas salariales, es posible otorgar crecimientos salariales a las personas en base a factores tales como desempeño, planes de movilidad interna y planes de sucesión.

Se sugiere evaluar la conveniencia de incorporar planes de formación a nivel terciario, como forma de retención del talento. Mediante este beneficio, se estaría colaborando con la profesionalización de las personas, quienes estarían mejor preparadas para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

5.6 Evaluación de desempeño

Con la implantación del modelo de remuneración variable propuesto, la empresa tendrá además de la evaluación de desempeño tradicional, una medición directa de la contribución de las personas asociadas a metas individuales e indirecta de las asociadas a metas de equipos.

Se recomienda que el resultado de la evaluación de desempeño sea tomado en cuenta a la hora de otorgar incrementos salariales.

A modo de ejemplo, una persona con una calificación de excelente durante los últimos 3 años generaría un incremento salarial equivalente al nivel siguiente dentro de la franja en la que se encuentre.

Es importante que se realice la totalidad de las evaluaciones de desempeño, por ser esta una instancia de intercambio entre las personas y sus jefes.

Por tanto se incluyó dentro de las metas previstas para el modelo de remuneración variable.

5.7 Salud y seguridad ocupacional

Se deberá monitorear la eficacia del programa actual, para detectar posibles necesidades de adecuación.

5.8 Plan de sucesión

De acuerdo a la situación actual, la Gerencia General podría asumir temporalmente la Dirección de la empresa; sin embargo no se visualizan acciones tendientes a formar otras personas que puedan suplir otros cargos clave.

Se recomienda abordar este tema en el corto plazo dada la situación de vulnerabilidad que se visualiza en este punto.

A continuación se presentan los indicadores de monitoreo propuestos para las acciones recomendadas.

1. Reclutamiento y Selección:

Objetivos	Indicadores de efecto						Meta
	Definición	Fórmula de cálculo	Supuestos	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	
Mantener o mejorar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de la empresa.	Promedio de postulantes calificados por llamado	Cantidad de postulantes calificados/total de llamados	Contar con los recursos necesarios. No se incluyen para el cálculo llamados para puestos gerenciales	Carpetas en servidor con curriculums calificados clasificados por llamado	Anual	RRHH	15

Acciones	Indicadores de causa						
	Definición	Fórmula de cálculo	Meta	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	Supuestos
Implementar los siguientes hitos: 1) incorporar el uso de las redes sociales profesionales y 2) página web institucional como canales de difusión de llamados y facilitar las postulaciones espontáneas.	Implementación de redes y link en página web	Cantidad de hitos cumplidos	2	Registros de RRHH	Anual	RRHH	Contar con el presupuesto necesario

2. Inducción

Objetivos	Indicadores de efecto						Meta
	Definición	Fórmula de cálculo	Supuestos	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	
Brindar a los nuevos colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para lograr una mejor comprensión del negocio	Evaluación del primer trimestre de nuevos colaboradores con resultados aceptables.	Cantidad de evaluaciones aceptables de nuevos colaboradores/cantidad de nuevos colaboradores	Contar con los responsables que realizan la evaluación	Formulario de evaluación trimestral	Anual	RRHH	95%

Acciones	Indicadores de causa						
	Definición	Fórmula de cálculo	Meta	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	Supuestos
Programa de inducción con capacitación en todas las áreas de la empresa	% de personal nuevo con curso de inducción	Personal con curso de inducción/total de personal ingresado en el periodo	100%	Registros de RRHH	Semestral	RRHH	Se cuenta con infraestructura y presupuesto para el dictado de cursos

3. Capacitación

Objetivos	Indicadores de efecto						Meta
	Definición	Fórmula de cálculo	Supuestos	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	
Promover el desarrollo permanente de los colaboradores	Personal capacitado para el desempeño eficiente de sus tareas	Cantidad de personas con evaluación de desempeño con muy bien y excelente/cantidad de evaluaciones realizadas	Contar con presupuesto para desarrollar el PAC. Disposición de las personas para realizar los cursos asignados.	Formularios de evaluación de desempeño.	Semestral	RRHH	80%

Acciones	Indicadores de causa						
	Definición	Fórmula de cálculo	Meta	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	Supuestos
Actualizar el conocimiento del 100% de los colaboradores	Horas de capacitación por colaborador	total de horas de capacitación del periodo/total de colaboradores	12 horas	Registros de RRHH	cuatrimestral	RRHH	Contar con presupuesto, disposición de los encargados para realizar la capacitación y disposición de los colaboradores para realizar los cursos asignados
Continuar con la capacitación en liderazgo a los responsables de proceso	resultados de encuesta de clima	% obtenido en la encuesta de clima en la dimensión confianza	60%	Encuesta de clima de GPTW	anual	Gte General	que se realice la encuesta

4. Remuneración

Objetivos	Indicadores de efecto						Meta
	Definición	Fórmula de cálculo	Supuestos	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	
Mejorar la motivación y el compromiso de las personas, incrementando el reconocimiento por el logro de objetivos	Incremento del % de respuestas positivas sobre la percepción de equidad en las remuneraciones	% promedio de respuestas positivas en las preguntas relativas a equidad en las remuneraciones	realización de la encuesta de clima	Encuesta de clima de GPTW	Anual	Gte General	30%

Acciones	Indicadores de causa						
	Definición	Fórmula de cálculo	Meta	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	Supuestos
Implementar un sistema de remuneración variable. Comprende: 1) aprobación de metas finales, 2) Difusión del modelo a toda la empresa, 3) puesta en marcha del modelo, 4) reuniones de monitoreo en el primer semestre	cumplimiento de hitos previstos para la puesta en marcha del modelo de remuneración variable	sumatoria de hitos cumplidos	4	Registros de RRHH	Anual	Gte General	aprobación, implementación y asignación de recursos

5. Plan de Carrera

Objetivos	Indicadores de efecto						Meta
	Definición	Fórmula de cálculo	Supuestos	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	
Desarrollar y retener el talento	rotación de personal clave	cantidad de talentos que egresó en el periodo/total de egresos	implementación en curso de planes de retención propuestos. La empresa define personal clave a considerar	registros de RRHH	Anual	Gerentes y responsables de equipo	0%

Acciones	Indicadores de causa						
	Definición	Fórmula de cálculo	Meta	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	Supuestos
Implementar un plan de retención	planes elaboradores, aprobados e implementados	cantidad de planes implementados	1	Registros de RRHH	Anual	RRHH	contar con presupuesto

6. Salud y Seguridad Ocupacional

Objetivos	Indicadores de efecto						Meta
	Definición	Fórmula de cálculo	Supuestos	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	
Estimular el bienestar físico de las personas minimizando riesgos de accidentes laborales	accidentes laborales y enfermedades profesionales	sumatoria de accidentes laborales o enfermedades profesionales declaradas	se continúan aplicando normas de seguridad e higiene	BSE	Anual	RRHH	0%

Acciones	Indicadores de causa						
	Definición	Fórmula de cálculo	Meta	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	Supuestos
no se recomiendan nuevas acciones por considerar adecuadas las actuales							

Tabla 31: indicadores de monitoreo de procesos (elaboración propia)

7. Evaluación de desempeño

Objetivos y acciones incluidas en otros procesos.

8. Plan de Sucesión

No se incluye indicadores en tanto no hay planificación al respecto de este tema.

Capítulo 6. Conclusiones

En primer lugar podemos concluir que la función de Recursos Humanos en Ralesur S.A. se encuentra en la etapa de socio estratégico.

Desde la Dirección de la empresa se visualiza a esta área como generadora de valor para la Organización.

En conjunto con la Gerencia General, se promueve el desarrollo de capacidades organizaciones que creen valor intangible de mercado.

Según las políticas definidas por la Dirección, los objetivos de Recursos Humanos incluyen atraer a las personas, desarrollar su potencial y fidelizarlas.

También se puede concluir que no es una empresa que simplemente apoye los cambios sino que es promotor activo de los mismos.

Para ello podemos tomar como ejemplo la encuesta de clima que se comenzó a aplicar desde el año 2014, y el modelo de remuneración variable que se implantara en el año 2016.

Por lo expuesto se puede inferir que el resultado de este trabajo, en tanto aporta valor y está alineado a la cultura de innovación y mejora de la empresa, será plasmado en acciones concretas.

Para finalizar, citamos a Peter Drucker a través de una frase que entendemos oportuna en tanto está alineada con el sentido de este trabajo y con la cultura de la empresa en la cual se desarrolló:

“Los planes son solo buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro”.

Referencias bibliográficas

Alles, Martha Alicia (2000): *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias , casos*. Buenos Aires: Granica.

Alpander, Guvenc G. (1985): *Planificación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Bogotá: Norma.

Barranco Saiz, Francisco Javier (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.

Beckhard, R., Harris (1988): *Transiciones Organizacionales*. Addison-Wesley: Iberoamericana.

Berger, Lance A., ed.; Berger, Dorothy R., ed.(2000): *The compensation handbook A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. New York: McGraw-Hill

Cummings, L.; Schwap Donald P. (1985): *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México: Trillas.

Fernández Losa, Nicolás; Vázquez Arias Isabel (2007): *Dirección estratégica de los recursos humanos teoría y práctica*. Madrid, Pirámide.

Fernández Ríos, Manuel y Sánchez García, José (1997): *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.

Hanna, D. (1988): *Designing Organizations for High Performance*. Addison-Wesley: Reading.

Juarez Hernández O. (2000): *Administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones*. México: Oxford UniversityPress.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2000): *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2000): *El cuadro de mando integral thebalancedscorecard*. Barcelona: Gestión.

Kotter, John P. (1997): *El líder del cambio*. México: Mc Graw-Hill.

Lawler, Edward (1986): *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: Ed. Hispano.

Moreno Domínguez Ma. Jesús, Pelayo Díaz Yolanda, Vargas Sánchez Alfonso (2004): *La Gestión Por Competencias Como Herramienta Para La Dirección Estratégica De Los Recursos Humanos En La Sociedad Del Conocimiento*. Recuperado el 18 de mayo de 2014 de

http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf

Patier, Eva (2009): Aumenta la competitividad de la compañía a través de un enfoque integrado de la gestión del talento y de la compensación. *Capital Humano* Nº 234 – Julio Agosto – 2009, pp 134-135.

Pereda, S.; Berrocal, F. (1993): *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Eudema.

Poels, Frans (1996): *Estrategias de Valoración y Remuneración de Puestos de Trabajo*. Madrid: Fundación Confemetal.

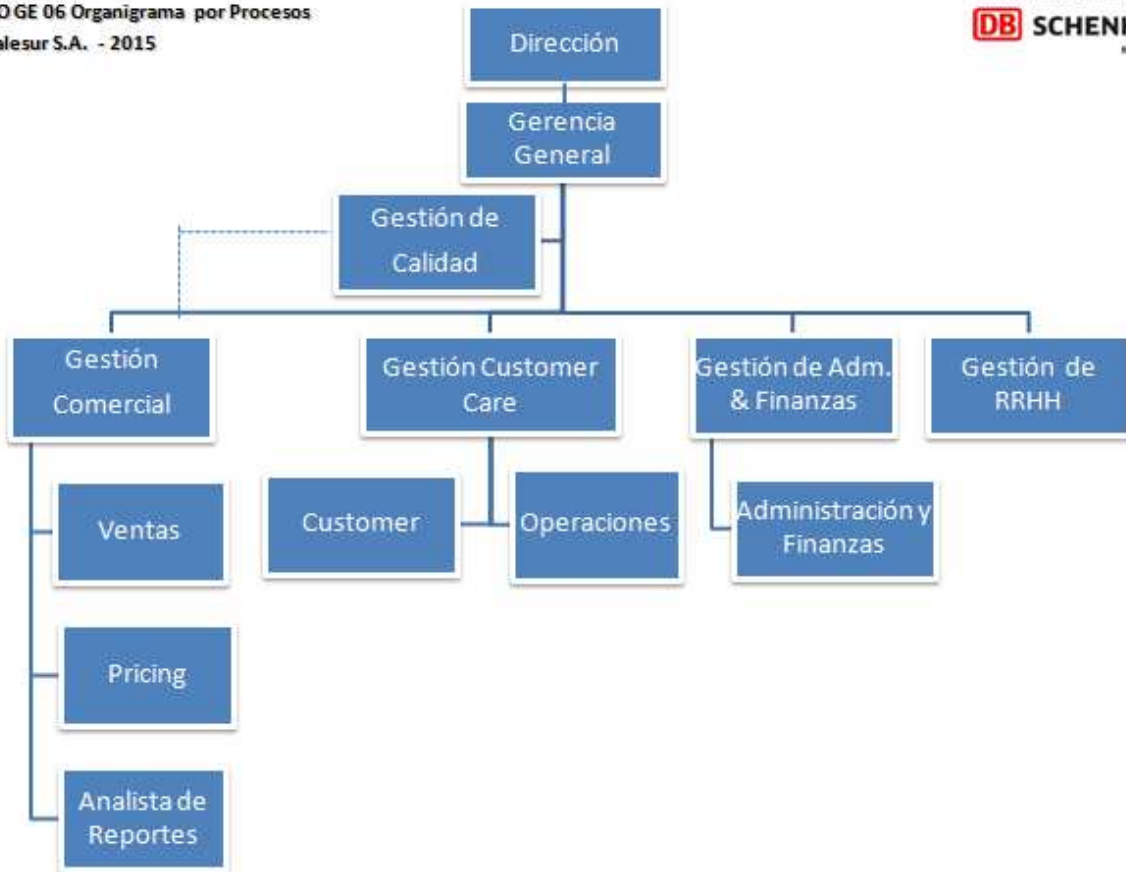
Ramón Fernández, María del Pilar (2010): Sistemas de valuación de puestos. Recuperado el 4 de abril de 2015 de <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1322Tema%201%20Sistemas%20de%20valuaci%C3%B3n%20de%20Puestos.pdf>

Segovia, Romo, Adriana; Mendoza Gómez, Joel; Rositas Martínez, Juan y Abreu Quintero, José Luis (2011): El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas. Recuperado el 4 de abril de 2015 de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)17-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf)

Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne (2006): *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Deusto.

Werther, W.; Davis J. (1993): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Méjico: McGraw-Hill

ANEXO I ORGANIGRAMA



ANEXO II FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Colaborador evaluado: _____
Cargo: _____
Departamento: _____
Evaluador: _____
Fecha evaluación: _____

Desempeño: A - Insatisfactorio // B - Regular // C - Bueno // D - Muy bueno // E - Excelente

		Calificación evaluador	Calificación evaluado	Calificación final
Motivación, Integridad, Confianza	Muestra entusiasmo en el trabajo que realiza y es perseverante			
	Se esfuerza en superar los obstáculos que se interponen para alcanzar las metas			
	Asume las tareas de principio a fin, haciéndose cargo del resultado			
	Respeto los valores y el código de ética en su comportamiento profesional			
	Los resultados que logra exceden las expectativas			
Calidad y Flexibilidad	Está en permanente contacto con sus clientes (interno o externo) asesorándole y conociendo sus requerimientos			
	Se muestra interesado en participar de actividades vinculadas al Sistema de Gestión de Calidad			
	Realiza su tarea demostrando compromiso con la Calidad del servicio que se presta y su resultado			
	Propone mejoras en los procesos cuando comprueba ineficiencia o resultados poco satisfactorios			
	Es flexible y proactivo en la relación con su cliente (interno o externo) adaptando el servicio a sus necesidades			

		Calificación evaluador	Calificación evaluado	Calificación final
Personas, Trabajo en equipo, Comunicación	Participa activamente en su equipo, asumiendo su parte del trabajo, aportando ideas y colaborando con el resto de los miembros			
	Trabaja en equipo incluso cuando sus ideas no son compartidas			
	Se preocupa por los conflictos que puedan surgir dentro del equipo debido a intereses opuestos			
	Se asegura que sus mensajes son comprendidos al momento de expresarse			
	Comparte sus opiniones y sus ideas valorando las diferencias de opinión			
	Transmite con claridad y objetividad cuando tiene que presentar o argumentar sobre algo.			
Conocimiento técnico	Demuestra solvencia técnica en su área			
	Muestra interés en mantenerse actualizado en su campo			
	Domina las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su tarea			
Proactividad e Innovación	Prevé la aparición de inconvenientes que entorpezcan el cumplimiento de los objetivos y propone una solución rápida			
	Propone soluciones demostrando creatividad, con alternativas posibles			
	Contribuye y/o se ofrece para asumir tareas más allá de su propio puesto			
Resultado global alcanzado				

ANEXO III TABLAS HAY

DEFINICIÓN

Es el conjunto de conocimientos, Experiencia y Habilidades requeridas para desempeñar una actividad o cargo, independientemente de cómo se haya adquirido. Se especifican tres aspectos:

Amplitud y Profundidad de Conocimientos: Se clasifican de acuerdo desde la más amplia sobre el campo hasta la más específica sobre el campo dentro de un área específica.

Habilidades Operativas: Es la capacidad de aplicar o integrar conocimientos técnicos y técnicos para lograr resultados reales. Se evalúa en que los usuarios sean capaces y más efectivos. La habilidad generaliza los conocimientos.

Experiencia Operativa: Es la experiencia requerida en la relación actual o directa de persona a persona, para obtener resultados de trabajo.

Tabla Guía para Valorar Conocimiento, Experiencia y Habilidades Know How (C.E.H.)

Oficio y Funciones: Clasificación de Dirección S.A.

DESCRIPCIÓN

Este Tablero mide amplitud, cantidad y profundidad los conocimientos, Experiencia y Habilidades de algún conocimiento sobre el campo de trabajo, independientemente de cómo se haya adquirido. Se especifican tres aspectos:

		***HABILIDAD OPERATIVA																
		I. BARRERA			I. BARRERA			I. BARRERA			I. BARRERA			I. BARRERA				
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
-AMBITO Y PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS	L. GENERAL	29	32	35	38	42	50	50	57	66	66	70	87	87	100	115	122	152
	A. PRINCIPAL	32	35	42	42	50	57	57	66	70	76	87	100	100	115	122	152	175
	B. ESPECIALIZADA	35	42	50	50	57	66	66	70	87	87	100	115	115	122	152	175	200
	C. PROFUNDA	42	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	122	122	152	175	200	230
	D. ESPECIALIZADA	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	122	152	152	175	200	230	264
	E. PROFUNDA	57	66	76	76	87	100	100	115	122	122	152	152	175	200	230	264	300
	F. ESPECIALIZADA	66	76	87	87	100	115	115	122	152	152	175	200	200	230	264	300	336
	G. PROFUNDA	76	87	100	100	115	122	122	152	175	175	200	230	230	264	300	336	400
	H. ESPECIALIZADA	87	100	115	115	122	152	152	175	200	200	230	264	264	300	336	400	468
	I. PROFUNDA	100	115	122	122	152	175	175	200	230	230	264	300	300	336	400	468	576
-RELACIONES HUMANAS	L. GENERAL	115	122	152	152	175	200	200	230	264	264	300	336	336	400	468	576	684
	A. PRINCIPAL	122	152	175	175	200	230	230	264	300	300	336	400	400	468	576	684	816
	B. ESPECIALIZADA	152	175	200	200	230	264	264	300	336	336	400	468	468	576	684	816	972
	C. PROFUNDA	175	200	230	230	264	300	300	336	400	400	468	576	576	684	816	972	1188
	D. ESPECIALIZADA	200	230	264	264	300	336	336	400	468	468	576	684	684	816	972	1188	1440
	E. PROFUNDA	230	264	300	300	336	400	400	468	576	576	684	816	816	972	1188	1440	1728
	F. ESPECIALIZADA	264	300	336	336	400	468	468	576	684	684	816	972	972	1188	1440	1728	2088
	G. PROFUNDA	300	336	400	400	468	576	576	684	816	816	972	1188	1188	1440	1728	2088	2592
	H. ESPECIALIZADA	336	400	468	468	576	684	684	816	972	972	1188	1440	1440	1728	2088	2592	3168
	I. PROFUNDA	400	468	576	576	684	816	816	972	1188	1188	1440	1728	1728	2088	2592	3168	3924

DEFINICIÓN

Es la capacidad de solucionar el problema mediante el uso de un método que requiere conocimientos y habilidades para aplicarlos en la solución de problemas. Se evalúa en que el usuario sea capaz y más efectivo. La habilidad generaliza los conocimientos.

Amplitud y Profundidad de Conocimientos: Se clasifican de acuerdo desde la más amplia sobre el campo hasta la más específica sobre el campo dentro de un área específica.

Habilidades Operativas: Es la capacidad de aplicar o integrar conocimientos técnicos y técnicos para lograr resultados reales. Se evalúa en que los usuarios sean capaces y más efectivos. La habilidad generaliza los conocimientos.

Experiencia Operativa: Es la experiencia requerida en la relación actual o directa de persona a persona, para obtener resultados de trabajo.

Tabla Guía para Valorar Solución de Problemas Problem Solving (S.P.)

Oficio y Funciones: Clasificación de Dirección S.A.

DESCRIPCIÓN

Este Tablero mide amplitud, cantidad y profundidad los conocimientos, Experiencia y Habilidades de algún conocimiento sobre el campo de trabajo, independientemente de cómo se haya adquirido. Se especifican tres aspectos:

		***EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS															
		I. BARRERA			II. BARRERA			III. BARRERA			IV. BARRERA			V. BARRERA			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
-AMBITO / AMBIENTE DE REFERENCIA	A. BARRERAS	12%															
	B. BARRERA		12%														
	C. BARRERA			14%													
	D. BARRERA				18%												
	E. BARRERA					22%											
	F. BARRERA						22%										
	G. BARRERA							22%									
	H. BARRERA								22%								
	I. BARRERA									22%							
	J. BARRERA										22%						
-RELACIONES HUMANAS	L. GENERAL	22%															
	A. PRINCIPAL		22%														
	B. ESPECIALIZADA			22%													
	C. PROFUNDA				22%												
	D. ESPECIALIZADA					22%											
	E. PROFUNDA						22%										
	F. ESPECIALIZADA							22%									
	G. PROFUNDA								22%								
	H. ESPECIALIZADA									22%							
	I. PROFUNDA										22%						

DEFINICIONES

En la columna de "Impacto" se clasifica por acciones, actividades o consecuencias dentro de la organización. Se otorga un valor a medida del grado de riesgo en los resultados reales. Tercera dimensión.

Clasificación de riesgo

En la columna de "Magnitud" se indica el grado de riesgo que ocasiona el resultado que se mide.

Magnitud

Se otorga un valor a la consecuencia del origen de riesgo en los resultados organizacionales. Puede ser resultado de acciones operativas, como medidas administrativas, financieras, o de servicios al cliente.

Impacto

Se otorga un valor a la acción en que el riesgo resulta en el origen de los resultados de la organización dentro de su impacto.

Tabla Guía para Valorar Responsabilidad Accountability (R)

Oficina Ejecutiva, Compañía de Servicios, S.A.

IMPACTO DEL CARGO

INDIRECTO	<p>B. MENOR: Servicios de información, logística y mantenimiento para un resultado por una actividad administrativa.</p> <p>C. CONSERVADOR: Servicios de soporte que no están directamente relacionados con la actividad principal.</p>
DIRECTO	<p>B. COMPLEJO: Servicios que están dentro o fuera de su unidad de negocio en la actividad principal.</p> <p>A. PRIMARIO: Responsables directos de algún resultado final, donde la responsabilidad es directamente administrativa.</p>

MAGNITUD

(0) INDETERMINADA	(1) MUY PEQUEÑA	(2) PEQUEÑA	(3) MEDIA	(4) GRANDE	(5) MUY GRANDE
	Menor 100 M USD	100 M - 1.000 M USD	1.000 M - 10.000 M USD	10.000 M - 100.000 M USD	100.000 M - 1.000.000 M USD

CATEGORÍA	IMPACTO																							
	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P				
1. LÍNEA DE NEGOCIO Involucra actividades que están directamente relacionadas con la actividad principal.	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
A. RESTRINGIDA Involucra acciones y actividades que están directamente relacionadas con la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
B. CONTINGENCIA Acciones de valores administrativos, de apoyo a la organización de la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
C. INDETERMINADA Involucra acciones y actividades administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	18	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
D. SUPLENIR GUSTOS Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
E. OPERACIONAL ESPECÍFICA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
F. OPERACIONAL GENERAL Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
G. OPERACIONAL AMPLIA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
H. OPERACIONAL MUY AMPLIA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
I. OPERACIONAL MUY MUY AMPLIA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	928
J. OPERACIONAL MUY MUY MUY AMPLIA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	928	528	700	928	1228
K. OPERACIONAL MUY MUY MUY MUY AMPLIA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	928	528	700	928	1228	700	928	1228	1628
L. OPERACIONAL MUY MUY MUY MUY MUY AMPLIA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	928	528	700	928	1228	700	928	1228	1628	928	1228	1628	2156
M. OPERACIONAL MUY MUY MUY MUY MUY MUY AMPLIA Para acciones administrativas, financieras, de apoyo a la actividad principal, pero que no están directamente relacionadas con la actividad principal.	304	400	528	700	400	528	700	928	528	700	928	1228	700	928	1228	1628	928	1228	1628	2156	1228	1628	2156	2884

ANEXO IV CARTILLA CON BENEFICIOS



ANEXO V DESCRIPCIONES DE CARGOS Y VALORACIONES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Gerente General		
Objetivo del puesto		
Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio y las normativas y reglamentos vigentes.		
*Descripción		
Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión		
Liderar la gestión estratégica		
Liderar la formulación de los planes de negocio		
Alinear a las distintas Gerencias		
Definir políticas generales de administración		
Dirigir y controlar el desempeño de las áreas		
Velar por el respeto a las normativas y reglamentos vigentes		
Actuar en coherencia con los valores organizacionales		
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY
* técnicas		Código Nombre
Profesional universitario con formación y experiencia en administración		F Especialidad madura
Visión de negocio		
Orientación a resultados		
Planificación estratégica		
Liderazgo		
Negociación		
Dominio de inglés		
Dominio de herramientas informáticas		
Comunicación efectiva		
* relaciones humanas		
Es indispensable contar con habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas con el fin de obtener los resultados planificados		3 Crítica
* Administrativas o gerenciales		
Orienta la dirección estratégica de la organización y lo que se requiera para su crecimiento		IV Amplia
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Determina las políticas de la empresa		G Genéricamente definido
* complejidad de pensamiento		
Situaciones variables que requieren un pensamiento analítico, interpretativo y evaluativo		4 Adaptativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Esta posición establece las políticas de toda la organización		G Con guías generales
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto mayor a U\$S 5.000		4 Grande
* Impacto		
Responsabilidad final por los resultados organizacionales		P Primario

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		IV. AMPLIA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
		460	528	608
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	528	608	700
		608	700	800

2) Solución de problemas

		COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO	
MARCO DE REFERENCIA		4. ADAPTATIVO	
G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO		57%	
Políticas generales y objetivos finales.			64%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD		4. GRANDE			
		IMPACTO		R	C	S	P
L I B E R T A A D A P C E R R U T A R	G. CON GUÍAS GENERALES						
	Estos puestos están esencialmente sujetos únicamente a políticas y guías genéricas.		304	400	528	700	
			350	460	608	800	
			400	528	700	920	

Puntaje total del puesto: $700 + 57\% * 700 + 800 = 1.899$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Gerente Comercial		
Objetivo del puesto		
Coordinar las actividades de la fuerza de ventas y definir los planes de comercialización, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa y los objetivos propuestos, en base a las políticas establecidas. promoción y venta de los servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.		
*Descripción		
Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de los objetivos propuestos		
Definir y proponer los planes de marketing de la empresa		
Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa		
Controlar que los objetivos y acciones propuestas se cumplan en los plazos y condiciones establecidas		
Habilidades del puesto		
* técnicas		
amplio conocimiento de comercio exterior		
elaboración y manejo de presupuestos de ventas		
conocimiento del mercado		
habilidades de lidezargo y toma de decisiones		
manejo de inglés		
manejo de herramientas informáticas.		
* relaciones humanas		
es de máxima importancia tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización		
* Administrativas o gerenciales		
Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones de diversa naturaleza		
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Políticas amplias y objetivos genéricos		
* complejidad de pensamiento		
situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas		
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
sujeto a políticas funcionales de metas		
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto mayor a U\$S 5.000		
* Impacto		
Responsable final por los resultados del área comercial		
		VALORACIÓN HAY
	Código	Nombre
	F	Especialidad madura
	3	Crítica
	III	Heterogénea
	F	Ampliamente definido
	3	Interpolativo
	F	Con orientación
	4	Grande
	P	Primario

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		III. HETEROGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
		350	400	460
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	400	460	528
		460	528	608

2) Solución de problemas

		COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO	
MARCO DE REFERENCIA		3. INTERPOLATIVO	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO		36%	
Políticas amplias y objetivos genéricos.			43%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	4. GRANDE			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I B E R T A A R D	F. CON ORIENTACIÓN				
	Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales de metas y/o dirección general.	200	264	350	460
		230	304	400	528
		264	350	460	608

Puntaje total del puesto: $528+36\%*528+528= 1.246,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Gerente Customer Care		
Objetivo del puesto		
Gestionar y administrar las actividades para realizar la coordinación y seguimiento de los embarques. Gestionar y asegurar la calidad de la atención al cliente.		
*Descripción		
Asegurar un modelo de atención al cliente dentro del marco de calidad y eficiencia establecido Asegurar la operativa de coordinación y seguimiento de los embarques Garantizar la mejora continua de la atención al cliente a través de la sistematización y coordinación de los procesos del departamento. Asegurar que la información que se maneja internamente y con el cliente es fidedigna, oportuna y adecuada.		
Habilidades del puesto		
* técnicas		
amplio conocimiento de comercio exterior manejo de técnicas de negociación y ventas conocimiento del mercado habilidades de liderazgo y toma de decisiones manejo de inglés manejo de herramientas informáticas.		VALORACIÓN HAY Código Nombre F Especialidad madura
* relaciones humanas		
es de máxima importancia tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización		3 Crítica
* Administrativas o gerenciales		
integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones de diversa naturaleza		III Heterogénea
Solución de problemas		
* marco de referencia		
políticas amplias y objetivos genéricos		F Ampliamente definido
* complejidad de pensamiento		
situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas		3 Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
sujeto a políticas funcionales de metas		F Con orientación
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto mayor a U\$S 5.000		4 Grande
* Impacto		
Responsable final por los resultados del área de Atención al Cliente		P Primario

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		III. HETEROGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
		350	400	460
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	400	460	528
		460	528	608

2) Solución de problemas

		COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO	
MARCO DE REFERENCIA		3. INTERPOLATIVO	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO		36%	
Políticas amplias y objetivos genéricos.			43%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD		4. GRANDE			
		IMPACTO		R	C	S	P
L I B E R T A A R D	F. CON ORIENTACIÓN						
	Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales de metas y/o dirección general.			200	264	350	460
				230	304	400	528
				264	350	460	608

Puntaje total del puesto: $528 + 36\% * 528 + 528 = 1.246,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Gerente Recursos Humanos		
Objetivo del puesto		
Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo la cultura organizacional; y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos		
*Descripción		
Procesos de reclutamiento y selección de personas para nuevas incorporaciones		
Inducción a nuevos colaboradores		
Establecer el Plan Anual de Capacitación, monitoreando cumplimiento y retorno de las actividades de capacitación		
Coordinar capacitaciones internas y externas		
Coordinar, procesar y monitorear evaluaciones de desempeño de la organización		
Promover y participar de acciones de responsabilidad social empresarial		
Administración del personal (legajos, licencias, liquidación de haberes)		
Gestionar acciones para promover y mejorar la comunicación interna		
Establecer acciones con el fin de promover el mejor clima de trabajo		
Habilidades del puesto		
VALORACIÓN HAY		
* técnicas		
Licenciado en Psicología		
amplios conocimientos sobre gestión de las personas en las organizaciones		
habilidades de liderazgo y toma de decisiones		
manejo de herramientas informáticas		
manejo de inglés.		
Código		
Nombre		
F		
Especialidad madura		
* relaciones humanas		
es de máxima importancia tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización		
3		
Crítica		
* Administrativas o gerenciales		
integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones de diversa naturaleza		
III		
Heterogénea		
Solución de problemas		
* marco de referencia		
políticas amplias y objetivos genéricos		
F		
Ampliamente definido		
* complejidad de pensamiento		
situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas		
3		
Interpolativo		
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
sujeto a políticas funcionales de metas		
F		
Con orientación		
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500		
2		
Pequeña		
* Impacto		
Participación conjunta con otros responsables de equipo, para el logro de los objetivos organizacionales		
S		
Compartido		

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		III. HETEROGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
		350	400	460
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	400	460	528
		460	528	608

2) Solución de problemas

		COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO	
MARCO DE REFERENCIA		3. INTERPOLATIVO	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO		36%	
Políticas amplias y objetivos genéricos.			43%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	2. PEQUEÑA			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I B E R T A A R D	F. CON ORIENTACIÓN				
	Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales de metas y/o dirección general.	115	152	200	264
		132	175	230	304
		150	200	264	350

Puntaje total del puesto: $528 + 36\% * 528 + 230 = +948,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del puesto: Encargado de administración & finanzas			
Objetivo del puesto			
Gestionar el Departamento a través del seguimiento y control de actividades que en el mismo se desarrollan. Contribuir con la mejora de los procesos de toda la Organización			
*Descripción			
Monitoreo de cuentas corrientes			
Confección de la declaración jurada de Impuestos de la organización			
Confección de reportes de gestión mensual			
Apoyo en la confección del balance anual			
Supervisión de los procesos del Departamento			
Apoyo en tareas vinculadas con el Sistema de Gestión de Calidad			
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY	
* técnicas		Código Nombre	
Contador Publico		F	
Formación y actualización en materia tributaria			
Habilidades de liderazgo y toma de decisiones			
manejo de inglés			
manejo de herramientas informáticas			
* relaciones humanas			
es importante la comprensión de los demás, así como influirles con el fin de obtener resultados		2	Importante
* Administrativas o gerenciales			
integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones de diversa naturaleza		III	Heterogénea
Solución de problemas			
* marco de referencia			
Políticas y principios claramente definidos		E	Definido
* complejidad de pensamiento			
situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas		3	Interpolativo
Responsabilidad			
* Libertad de actuación			
sujeto a prácticas y procedimientos amplios		E	Con dirección
* Magnitud			
Volumen económico actual que afecta al puesto mayor a U\$S 5.000		4	Grande
* Impacto			
Participación conjunta con otros responsables de equipo para el logro de los objetivos organizacionales		S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		III. HETEROGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	350	400	460
		400	460	528
		460	528	608

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
E. DEFINIDO	33%
Políticas y principios claramente definidos.	36%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	4. GRANDE			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I B E R T A A R D	E. CON DIRECCIÓN				
		132	175	230	304
	Estos puestos, por su naturaleza o tamaño, están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general.	152	200	264	350
		175	230	304	400

Puntaje total del puesto: $460 + 33\% * 460 + 264 = 875,8$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Key Account Manager		
Objetivo del puesto		
Gestionar y monitorear la acciones comerciales de los principales clientes de la empresa.		
*Descripción		
Supervisar directamente las principales cuentas de la empresa		
Definir estrategias comerciales para estos clientes		
Definir especificaciones que cada cliente y su operativa requiera		
Analizar reclamos que pueden tener		
Realizar seguimiento a través de reuniones internas de las operativas y servicio brindado a estos clientes		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
amplio conocimiento de comercio exterior	F	Especialidad Madura
dominio de técnicas de ventas		
conocimiento del mercado		
manejo del inglés		
manejo de herramientas informáticas.		
* relaciones humanas		
es importante la comprensión de los demás, así como influirles con el fin de obtener resultados	2	Importante
* Administrativas o gerenciales		
integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones de diversa naturaleza	III	Heterogénea
Solución de problemas		
* marco de referencia		
procedimientos diversificados y estándares especializados	D	Estandarizado
* complejidad de pensamiento		
situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas	3	Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
sujeto a prácticas y procedimientos amplios	E	Con Dirección
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto mayor a U\$S 5.000	4	Grande
* Impacto		
participa con colaboradores de otros departamentos dentro de la organización	S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		III. HETEROGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
		350	400	460
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	400	460	528
		460	528	608

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
D. ESTANDARIZADO	29%
Procedimientos substancialmente diversificadas y estándares especializados.	33%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	4. GRANDE			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	E. CON DIRECCIÓN					
			132	175	230	304
	Estos puestos, por su naturaleza o tamaño, están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general.		152	200	264	350
			175	230	304	400

Puntaje total del puesto= $460+29\%*460+264=857,4$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del puesto: Responsable sistema de gestión de calidad			
Objetivo del puesto			
Administrar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad, (SGC) de la Organización, velando por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad y necesidades reales y subyacentes del cliente. Colaborar y formentar el enfoque y orientación de servicio al cliente			
*Descripción			
Colaboración en la Implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008			
Mantenimiento de las buenas prácticas de la Norma BASC. (Business Alliance for Secure Commerce).			
Inducción y Capacitación al personal.			
Elaboración de Talleres de Análisis de Riesgo, aplicación de herramientas de gestión.			
Mantenimiento y documentación del Sistema de Gestión de Calidad			
Diseño, Análisis y realización de Encuesta de Satisfacción al cliente externo.			
Intervención y seguimiento de Reclamos con el cliente externo.			
Publicación y difusión de documentos del SGC en MVD Quality y Website			
Administración y gestión del Software de Calidad, (Sharepoint).			
Análisis de Quejas y reclamos, identificación de acciones correctivas y preventivas.			
Control y Seguimiento de No Conformidades, incidentes y acciones de mejora.			
Elaboración y seguimiento de planes de gestión, objetivos e indicadores.			
Elaboración de Informes de Revisión para la Dirección.			
Realización y Coordinación de Auditorías internas y planificación de auditorías externas.			
Control en el cumplimiento de los estándares y cronogramas establecidos en el Sistema.			
Formación de Brigadistas y Coordinación para la realización de simulacros para prevención de emergencias.			
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY	
* técnicas		Código Nombre	
nivel universitario de formación		F	
Formación específica en Sistema de Gestión de Calidad			
Manejo de herramientas de Gestión			
manejo escrito del inglés			
manejo de herramientas informáticas			
Especialidad madura			
* relaciones humanas			
es importante la comprensión de los demás, así como influirles con el fin de obtener resultados		2	Importante
* Administrativas o gerenciales			
actividades de planeación e integración de actividades de apoyo		II	Homogénea
Solución de problemas			
* marco de referencia			
procedimientos diversificados y estándares especializados		D	Estandarizado
* complejidad de pensamiento			
situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas		3	Interpolativo
Responsabilidad			
* Libertad de actuación			
sujeto a prácticas y procedimientos amplios		E	Con dirección
* Magnitud			
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 100.		1	Muy pequeña
* Impacto			
participa con colaboradores de otros departamentos dentro de la organización		S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		II. HOMOGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	F. ESPECIALIDAD MADURA			
	Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	264	304	350
		304	350	400
		350	400	460

2) Solución de problemas

		COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA		3. INTERPOLATIVO
D. ESTANDARIZADO		29%
Procedimientos diversificados y especializados.	substantialmente y estándares	33%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	1. MUY PEQUEÑA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	E. CON DIRECCIÓN					
	Estos puestos, por su naturaleza o tamaño, están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general.		57	76	100	132
			66	87	115	152
		76	100	132	175	

Puntaje total del puesto= 350+29%*350+115= 566,5

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del puesto: Coordinador de Operaciones especiales			
Objetivo del puesto			
Realizar las tareas referentes a las operativas especiales de la Organización. Dentro de operativas especiales se encuentran: despachos, determinadas triangulaciones, transporte terrestre internacional.			
*Descripción			
Ingresar y controlar datos operativos al sistema Softcargo			
Realizar la coordinación de las operaciones especiales			
Realizar la actividad de atención al cliente referente a las operaciones especiales			
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY	
* técnicas		Código Nombre	
amplios conocimientos en temas de reglamentación aduanera		E	Especialidad Básica
conocimientos de comercio exterior			
manejo de inglés			
manejo de herramientas informáticas			
experiencia en negociación			
* relaciones humanas			
es importante la comprensión de los demás así como influirles con el fin de obtener resultados		2	Importante
* Administrativas o gerenciales			
Integración y coordinación operacional y conceptual de actividades		II	Homogénea
Solución de problemas			
* marco de referencia			
tiene libertad para elegir entre muchos procedimientos el que hay que seguir		D	Estandarizado
* complejidad de pensamiento			
situaciones diferentes que requieren análisis y evaluación de cada situación		3	Interpolativo
Responsabilidad			
* Libertad de actuación			
parcialmente sujeto a prácticas y procedimientos, y se le permite determinar sus propias prioridades		D	Genéricamente regulada
* Magnitud			
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000		3	Mediana
* Impacto			
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización		S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		II. HOMOGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	E. ESPECIALIDAD BÁSICA			
	Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	200	230	264
		230	264	304
		264	304	350

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
D. ESTANDARIZADO	29%
Procedimientos substancialmente diversificadas y estándares especializados.	33%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD		3. MEDIANA			
		IMPACTO		R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	D. GENÉRICAMENTE REGULADA						
	Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o a revisión del supervisor.	66	87	115	152		
		76	100	132	175		
		87	115	152	200		

Puntaje total del puesto= $264+29\%*264+132= 472,6$

Nombre del puesto: Supervisor Customer Care		
Objetivo del puesto		
Realizar la coordinación y supervisión de la gestión de atención al cliente y operaciones de las cargas aéreas		
*Descripción		
Coordinación diaria de las tareas a realizar por parte de los customers y auxiliares operativos		
Supervisión del correcto ingreso de datos al sistema Softcargo		
Supervisión de la operativa de la oficina del aeropuerto		
Emisión de reportes para la Gerencia de Customer		
Habilidades del puesto		
* técnicas		
Formación y/o experiencia en comercio exterior	Código	Nombre
Experiencia en supervisión de personas	E	Especialidad Básica
idioma inglés que le permita comunicarse al exterior con clientes y proveedores		
menejo de herramientas informáticas a nivel de usuario		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad básica para generar realaciones interpersonales adecuadas y necesarias para su tarea	2	Importante
* Administrativas o gerenciales		
Integración y coordinación operacional y conceptual de actividades	II	Homogénea
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas, aplicando su criterio para la elección del procedimiento más adecuado en cada caso	D	Estandarizado
* complejidad de pensamiento		
tienen una experiencia previa que les permite actuar en base a ello antes diferentes situaciones	3	Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Se le permite determinar sus propias prioridades, siempre que se logren los resultados esperados	D	Genéricamente regulada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000	3	Mediana
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización	S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		II. HOMOGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	E. ESPECIALIDAD BÁSICA			
		200	230	264
	Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	230	264	304
		264	304	350

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
D. ESTANDARIZADO	29%
Procedimientos substancialmente diversificadas y estándares especializados.	33%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	3. MEDIANA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R A D	D. GENÉRICAMENTE REGULADA					
		66	87	115	152	
	Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o a revisión del supervisor.	76	100	132	175	
		87	115	152	200	

Puntaje total del puesto= 264+29%*26+4+132= 472,6

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Customer Care		
Objetivo del puesto		
Asistir al cliente en todas las etapas del proceso de coordinación de embarques y notificación de status		
*Descripción		
Coordinación de los embarques con los clientes.		
Coordinación de servicios especiales (despacho, transporte, seguros, etc.)		
Ingreso de datos en Softcargo.		
Notificación de status de carga a los clientes (Novedades de la carga, Aviso de salida, Avisos de Llegada, Pre-alerta etc.)		
Reportes al cliente de desvíos (fechas de salida, trasbordos/conexiones, fechas de arribo, etc.)		
Envío de documentos (Hawb/Hobl) al cliente para su aprobación.		
Envío de otros documentos al cliente según solicitud (copia de facturas digitales, documentos del proveedor, etc.)		
Actualización de registros internos.		
Ingreso al sistema de compras y ventas		
Solicitar reservas a los transportistas (aerolínea, navieras o co-loaders) para las exportaciones.		
Preparación de documentos (Hawb - Hobl) para los embarques de exportación.		
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY
* técnicas		Código Nombre
El customer debe poseer solvencia en la coordinación de embarques y tareas inherentes a los mismos en el rubro		E Especialidad básica
Debe tener conocimiento a nivel de usuario en herramientas informáticas		
Debe poseer nivel medio/alto de inglés, que le permita manejarse fluidamente a nivel oral y escrito		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad interpersonales para interactuar con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con proveedores		2 Importante
* Administrativas o gerenciales		
Integración y coordinación operacional y conceptual de actividades		II HOMOGENEA
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Se realizan procedimiento predefinidos, debiendo en ocasiones optar por el mas adecuado		C Semi rutina
* complejidad de pensamiento		
Debe utilizar el criterio personal para la resolucion de problemas		3 Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas		B Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000		3 Media
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización		S Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		II. HOMOGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L I I D C A A D	E. ESPECIALIDAD BÁSICA			
	Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	200	230	264
		230	264	304
		264	304	350

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
C. SEMI-RUTINA	25%
Procedimientos y precedentes algo diversificados.	29%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	3. MEDIANA			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R A R D	B. CONTROLADA				
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	29	38	50	66
		33	43	57	76
		38	50	66	87

Puntaje total del puesto: $264+25\%*264+57=387$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Customer Care atención al cliente		
Objetivo del puesto		
Asistir al cliente en todas las etapas del proceso; detectar necesidades y generar nuevas oportunidades comerciales.		
*Descripción de tareas		
Contacto con clientes y sus respectivos proveedores (despachantes de aduana, transportista interno, etc.)		
Soporte a Ventas en visitas a clientes y relevamiento de datos		
Actualización de datos de clientes en el sistema		
Elaboración, mantenimiento y actualización de SOP de los clientes		
Recepción, solicitud a Pricing/Ventas, seguimiento y envío de cotizaciones al cliente		
Notificación de status de carga a los clientes (Novedades de la carga, Aviso de salida, Avisos de Llegada, Pre-alerta etc.)		
Reportes al cliente de desvíos (fechas de salida, trasbordos/conexiones, fechas de arribo, etc.)		
Envío de documentos (Hawb/Hobl) al cliente para su aprobación.		
Envío de otros documentos al cliente según solicitud (copia de facturas digitales, documentos del proveedor, etc.)		
Envío de reportes de status de cargas (planillas)		
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY
* técnicas		Código Nombre
El customer debe poseer solvencia en la coordinación de embarques y tareas inherentes a los mismos en el rubro		E Especialidad básica
Debe tener conocimiento a nivel de usuario en herramientas informaticas		
Debe poseer nivel medio/alto de inglés, que le permita manejarse fluidamente a nivel oral y escrito		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad interpersonales para interactuar con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con proveedores		2 Importante
* Administrativas o gerenciales		
Ejecución de actividades específicas. Coordinación de otras personas dentro y fuera del equipo de trabajo		II HOMOGENEA
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Se realizan procedimiento predefinidos, debiendo en ocasiones optar por el mas adecuado		C Semi rutina
* complejidad de pensamiento		
Debe utilizar el criterio personal para la resolución de problemas		3 Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas		B Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000		3 Media
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización		S Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		II. HOMOGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	E. ESPECIALIDAD BÁSICA			
		200	230	264
	Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	230	264	304
		264	304	350

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
C. SEMI-RUTINA	25%
Procedimientos y precedentes algo diversificados.	29%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	3. MEDIANA			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A A R D	B. CONTROLADA	29	38	50	66
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	33	43	57	76
		38	50	66	87

Puntaje total del puesto: $264 + 25\% * 264 + 57 = 387$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Ejecutivo de ventas		
Objetivo del puesto		
Desarrollar las tareas vinculadas a la venta de servicios y el mantenimiento de las relaciones con los clientes		
*Descripción		
Identificar oportunidades de negocio		
Mantenimiento y desarrollo de la relación comercial con clientes		
Incrementar volumen de servicios a clientes		
Procesamiento de datos (cotizaciones, reclamos, sugerencias, reuniones, información de interés)		
Consulta relevamiento de datos de clientes		
Solicitud de tarifas a proveedores locales cuando aplique		
Seguimiento de oportunidades y contactos realizados		
Analizar datos de mercado para detección de nuevas oportunidades		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
Amplio conocimiento de comercio exterior	E	Especialidad Básica
Manejo de técnicas de ventas		
Manejo de herramientas informáticas		
Manejo de inglés		
* relaciones humanas		
Es importante la comprensión de los demás, así como influirles con el fin de obtener resultados	2	Importante
* Administrativas o gerenciales		
Integración y coordinación de tareas, operaciones y actividades	I	Específicas
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Procedimientos y precedentes algo diversificados	C	Semi rutina
* complejidad de pensamiento		
Situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones	3	Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Parcialmente sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados	C	Estandarizada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000	3	Mediana
* Impacto		
Participan con otros colaboradores de distintas áreas de la organización para el logro de los objetivos	S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. ESPECÍFICA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	E. ESPECIALIDAD BÁSICA			
	Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	152	175	200
		175	200	230
		200	230	264

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
C. SEMI-RUTINA	25%
Procedimientos y precedentes algo diversificados.	29%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	3. MEDIANA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R A D	C. ESTANDARIZADA					
	Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o a supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados.	43	57	76	100	
		50	66	87	115	
		57	76	100	132	

Puntaje total del puesto: $200+25\%*200+87= 337$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Pricing		
Objetivo del puesto		
Gestionar tarifas y servicios con proveedores, con el fin de brindarle al cliente un producto competitivo		
*Descripción		
Negociación y actualización de tarifas con el exterior		
Ingreso y actualización de tarifas en softcargo		
Elaboración de cotizaciones y envío al cliente interno, externo		
Ingreso de seguimiento en softcargo cuando aplique		
Gestionar discrepancias de tarifas en el caso que aplique		
Solicitud de tarifas a proveedores locales cuando aplique		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
conocimientos de comercio exterior	E	Especialidad Básica
manejo de inglés		
manejo de técnicas de negociación		
manejo de herramientas informáticas		
* relaciones humanas		
es importante la comprensión de los demás, así como influirles con el fin de obtener resultados	2	Importante
* Administrativas o gerenciales		
ejecuta una actividad específica en cuanto a objetivo y contenido	I	Específicas
Solución de problemas		
* marco de referencia		
procedimientos y precedentes algo diversificados, hay flexibilidad para considerar lo más adecuado	C	Semi rutina
* complejidad de pensamiento		
tiene una experiencia previa que le permite actuar en base a ello antes diferentes situaciones	2	Con modelos
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
existen prácticas y procedimientos establecidos	C	Estandarizada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000	3	Mediana
* Impacto		
participan con colaboradores de otros departamentos dentro de la organización	S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. ESPECÍFICA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	E. ESPECIALIDAD BÁSICA			
	Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	152	175	200
		175	200	230
		200	230	264

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	2. CON MODELOS
C. SEMI-RUTINA	19%
Procedimientos y precedentes algo diversificados.	22%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD		3. MEDIANA			
		IMPACTO		R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	C. ESTANDARIZADA						
	Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o a supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados.		43	57	76	100	
			50	66	87	115	
			57	76	100	132	

Puntaje total del puesto: $200+19\%*200+87= 325$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Customer Care In House		
Objetivo del puesto		
Realizar las tareas operativas que los embarques del Cliente requieren, llevándolas a cabo en las instalaciones del mismo		
*Descripción		
Recepción de las órdenes de compra		
Contacto con los proveedores y oficinas de origen y la oficina de MIA		
Actualización del sistema de Pepsico QAD (cuando tenga acceso)		
Chequeo y confirmación de arribos en puerto y aeropuerto		
Notificaciones y reportes varios al cliente y despachante		
Revisación física y toma fotográfica de las mercaderías que ingresa al depósito, si el cliente lo solicita y autoriza.		
Concurrencia a reuniones de programación dentro de la planta.		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
El customer debe poseer nociones de comercio exterior		
Debe tener conocimiento a nivel de usuario en herramientas informáticas	D	Técnica avanzada
Debe poseer nivel medio/alto de inglés, que le permita manejarse fluidamente a nivel oral y escrito		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad para interactuar con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con proveedores	2	Importante
* Administrativas o gerenciales		
Ejecución de actividades específicas. Coordinación de otras personas dentro y fuera del equipo de trabajo	II	HOMOGENEA
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Se realizan procedimiento predefinidos, debiendo en ocasiones optar por el mas adecuado	C	Semi rutina
* complejidad de pensamiento		
Debe utilizar el criterio personal para la resolución de problemas	3	Interpolativo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas	B	Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000	3	Media
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización	S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		II. HOMOGÉNEA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	D. TÉCNICA AVANZADA	152	175	200
	Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	175	200	230
		200	230	264

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	3. INTERPOLATIVO
C. SEMI-RUTINA	25%
Procedimientos y precedentes algo diversificados.	29%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	3. MEDIANA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	B. CONTROLADA	29	38	50	66	
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	33	43	57	76	
		38	50	66	87	

Puntaje total del puesto: $200 * 25\% * 200 + 57 = 307$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Analista de reportes		
Objetivo del puesto		
Controlar rentabilidad de las operaciones y prevenir posibles errores u omisiones en el ingreso operativo. Seguimiento de discrepancias		
*Descripción		
Control de rentabilidades semanales para embarques marítimos		
Control de rentabilidades quincenales para embarques aéreos		
Seguimiento de discrepancias de transportistas y agentes		
Control mensual de rentabilidades previo al cierre del embarque		
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY
* técnicas		Código Nombre
formación en administración y finanzas a nivel terciario		D Técnica avanzada
manejo de herramientas informáticas		
manejo de inglés		
* relaciones humanas		
nivel básico de habilidades interpersonales		1 Básica
* Administrativas o gerenciales		
controla y monitorea el trabajo de otros		I Específica
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas		B Rutina
* complejidad de pensamiento		
tienen na experiencia previa que le permite actuar en base a ello antes diferentes situaciones		2 Con modelos
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas		B Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500		2 Pequeña
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización		S Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. MÍNIMA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	D. TÉCNICA AVANZADA	115	132	152
	Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	132	152	175
		152	175	200

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	2. CON MODELOS
B. RUTINA	16%
Rutinas e instrucciones establecidas.	19%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	2. PEQUEÑA			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A A R D	B. CONTROLADA				
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	22	29	38	50
		25	33	43	57
		29	38	50	66

Puntaje total del puesto: $132+16\%*132+43= 196,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo		
Objetivo del puesto		
Cumplimiento en tiempo y forma con las tareas administrativas generales de la organización		
*Descripción		
PROCESO PAGOS		
Pagos (importaciones, exportaciones y administración)		
Control de libretas de Recibos		
Confección de planilla con gastos de telefonía celular		
Control del stock y solicitudes de cotización de: papelería, cafetería y limpieza.		
Realización de la facturación mensual de los servicios de administración		
Conciliación cuentas corrientes proveedores		
PROCESO COMPRAS		
Ingreso de compras al sistema y confección de reporte sobre atraso en las mismas		
Liquidación de quincenas de aerolíneas		
Liquidación quincenal del CASS		
Apoyo en confección de Reportes de Rentabilidades		
PROCESO COBRANZAS		
Gestión de cobro con los clientes		
Emisión de reporte sobre cuentas pendientes y atrasos en los cobros		
Ingreso al sistema de recibos		
Cobranzas y pagos a las filiales de DB Schenker		
PROCESO DESPACHOS		
Coordinación de retiro del anticipo y envío al despachante		
Recepción de facturas del Despachante e Ingreso de compras en SC.		
Facturación de Operaciones Especiales		
Apoyo en confección de Reportes de Rentabilidades		
Conciliación y control de cuenta corriente a despachante		
Elaboración "Planilla de resguardos"		
Control mensual de compras ingresadas		
Responsable de movimientos en caja chica		
PROCESO BANCOS		
Conciliación diaria de los estados de cuenta bancarios en planilla BANCOS		
Control de cheques a depositar (al día y diferidos)		
Control de cuentas de gastos y contables		
Ingreso de depósitos realizados en los bancos al sistema		
Solicitud y control de chequeras		
Control de Iva Ventas		
OTRAS TAREAS GENERALES		
Archivo general		
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY
* técnicas		Código Nombre
formación en administración		D Técnica avanzada
manejo de inglés		
manejo de herramientas informáticas		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad básica para generar realaciones interpersonales adecuadas y necesarias para su tarea		1 Básica
* Administrativas o gerenciales		
Ejecución de actividades específicas. Coordinación con otras personas dentro y fuera del equipo de trabajo		I Específicas
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas		B Rutina
* complejidad de pensamiento		
tiene una experiencia previa que le permite actuar en base a ello antes diferentes situaciones		2 Con modelos
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas		B Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500		2 Pequeña
* Impacto		
participa con colaboradores de otros departamentos dentro de la organización		S Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. ESPECÍFICA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	D. TÉCNICA AVANZADA	115	132	152
	Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	132	152	175
		152	175	200

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	2. CON MODELOS
B. RUTINA	16%
Rutinas e instrucciones establecidas.	19%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	2. PEQUEÑA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	B. CONTROLADA					
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	22	29	38	50	
		25	33	43	57	
		29	38	50	66	

Puntaje total del puesto: $132 + 16\% * 132 + 43 = 196,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Auxiliar Operativo		
Objetivo del puesto		
Realizar las tareas referentes a la operativa de los servicios que presta la empresa		
*Descripción		
IMPORTACIONES AEREAS		
Ingresar de datos operativos de importaciones aéreas al sistema Softcargo		
Realizar el tracking de los embarques de importaciones aéreas		
Realizar la preventa y provisiones de los embarques de importaciones aéreas		
Preparar la documentación para ser enviada a los clientes		
Armar los folios de los embarques de importaciones aéreas		
Gestión reclamos		
EXPORTACIONES AEREAS		
Ingresar de datos operativos de exportaciones aéreas al sistema Softcargo		
Realizar el tracking de los embarques de exportaciones aéreas		
Realizar la preventa y provisiones de los embarques de exportaciones aéreas		
Preparar la documentación para ser enviada a los clientes		
Armar los folios de los embarques de exportaciones aéreas		
Gestión reclamos		
EXPORTACIONES MARITIMAS		
Ingresar de datos operativos de exportaciones marítimas al sistema Softcargo		
Realizar las notificaciones particulares de los embarques de exportaciones marítimas		
Realizar la preventa y provisiones de los embarques de exportaciones marítimas		
Preparar la documentación para ser enviada a los clientes		
Armar los folios de los embarques de exportaciones marítimas		
Realizar el tracking de las cargas de exportaciones marítimas		
Realizar la emisión de los documentos referentes a las exportaciones marítimas		
Gestionar el reclamo según procedimiento		
IMPORTACIONES MARITIMAS		
Ingresar de datos operativos de importaciones marítimas al sistema Softcargo		
Realizar las notificaciones particulares (llegada y documentos prontos) de los embarques de importaciones marítimas		
Realizar la preventa y provisiones de los embarques de importaciones marítimas		
Realizar la coordinación de las transferencias de los embarques arribados de importaciones marítimas.		
Preparar la documentación para ser enviada a los clientes		
Armar los folios de los embarques de importaciones marítimas		
Ingreso de datos a Protrack		
Habilidades del puesto		
* técnicas		
formación básica en comercio exterior		
idioma inglés que le permita comunicarse al exterior con clientes y proveedores		
manejo de herramientas informáticas a nivel de usuario		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad básica para generar relaciones interpersonales adecuadas y necesarias para su tarea		
* Administrativas o gerenciales		
Ejecución de actividades específicas.		
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas		
* complejidad de pensamiento		
tiene una experiencia previa que le permite actuar en base a ello antes diferentes situaciones		
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas		
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500		
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización		

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. MÍNIMA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	D. TÉCNICA AVANZADA	115	132	152
	Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	132	152	175
		152	175	200

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	2. CON MODELOS
B. RUTINA	16%
Rutinas e instrucciones establecidas.	19%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	2. PEQUEÑA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R A D	B. CONTROLADA					
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	22	29	38	50	
		25	33	43	57	
		29	38	50	66	

Puntaje total del puesto: $132+16\%*132+43= 196,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Auxiliar Operativo Control de Embarques		
Objetivo del puesto		
Realizar el control de los embarques que se operan en el Dpto. de Operaciones y controlar el flujo de la información desde Operaciones a Administración		
*Descripción		
Control de los folios físicos vs embarques creados en el sistema		
Control de status de los embarques		
Control de documentación archivada en los folios y adjuntada al embarque (ej actas, fotos)		
Control de provisiones y facturación		
Emisión de reportes a la Gerencia de Operaciones		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
conocimientos de comercio exterior	D	Técnica avanzada
conocimientos básicos de administración		
manejo de herramientas informáticas		
* relaciones humanas		
nivel básico de habilidades interpersonales	1	Básica
* Administrativas o gerenciales		
ejecución de una actividad específica en cuanto a objetivo y contenido	I	Específica
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas	B	Rutina
* complejidad de pensamiento		
tiene una experiencia previa que le permite actuar en base a ello antes diferentes situaciones	2	Con modelos
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas	B	Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500	2	Pequeña
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización	S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. MÍNIMA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	D. TÉCNICA AVANZADA	115	132	152
	Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	132	152	175
		152	175	200

2) Solución de problemas

		COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO	
MARCO DE REFERENCIA		2. CON MODELOS	
B. RUTINA		16%	
Rutinas e instrucciones establecidas.			19%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD		2. PEQUEÑA			
		IMPACTO		R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R D	B. CONTROLADA						
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	22	29	38	50		
		25	33	43	57		
		29	38	50	66		

Puntaje total del puesto: $132+16\%*132+43= 196,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Auxiliar Operativo Operaciones Especiales		
Objetivo del puesto		
Realizar las tareas referentes a la operativa de operaciones especiales		
*Descripción		
Ingresar de datos operativos de despachos al sistema Softcargo		
Realizar la coordinación de la operativa de los despachos		
Realizar la actividad de atención al cliente referente a la operativa de los despachos		
Mantener la comunicación para la coordinación de la operativa de los despachos.		
Ingreso de compras a proveedores		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
conocimiento de comercio exterior	D	Técnica avanzada
manejo de inglés		
manejo de herramientas informáticas		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad básica para generar relaciones interpersonales adecuadas y necesarias para su tarea	1	Básica
* Administrativas o gerenciales		
Ejecución de actividades específicas.	I	Específica
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas	B	Rutina
* complejidad de pensamiento		
tiene una experiencia previa que le permite actuar en base a ello antes diferentes situaciones	2	Con modelos
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Puesto sujeto a rutinas de trabajo preestablecidas	B	Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500	2	Pequeña
* Impacto		
Interactúa con colaboradores de otras áreas, siendo en conjunto responsables por el logro de los objetivos de la organización	S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. MÍNIMA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	D. TÉCNICA AVANZADA	115	132	152
	Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	132	152	175
		152	175	200

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	2. CON MODELOS
B. RUTINA	16%
Rutinas e instrucciones establecidas.	19%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	2. PEQUEÑA			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A A R D	B. CONTROLADA				
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	22	29	38	50
		25	33	43	57
		29	38	50	66

Puntaje total del puesto: $132+16\%*132+43= 196,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del puesto: Auxiliar Operativo Externo			
Objetivo del puesto			
Realizar las tareas de gestión de las operativas en Aeropuerto y depósitos de clientes			
*Descripción			
Alistado, control y/o etiquetado de las mercancías en los depósitos de los clientes			
Ingreso de datos al sistema Softcargo			
Asistir al departamento operativo cuando se requiera			
Ingresos de cargas de exportación a la terminal TCU			
Coordinación con gestores de despachantes y/o clientes el ingreso de la carga ante DNA			
Alistado, control y/o etiquetado de las mercancías en terminal TCU			
Control básico de cargas y documentos de cargas peligrosas.			
Emisión de HAWB, MAWB, Manifiesto de Cargas, Etiquetas y documentos especiales (via 0 del DUA y/o facturas comerciales del embarcador para tránsitos y/o destinos que los solicito)			
Control de cantidad de bultos y peso de la carga al ingreso en la terminal de TCU			
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY	
* técnicas		Código Nombre	
debe poseer libreta de conducir		C	
manejo básico de herramientas informáticas			
conocimientos básicos sobre comercio exterior			
* relaciones humanas			
Se requiere habilidad interpersonal para interactuar con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con proveedores		2	Importante
* Administrativas o gerenciales			
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas		1	Específica
Solución de problemas			
* marco de referencia			
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas		B	Rutina
* complejidad de pensamiento			
requiere habilidad para resolver problemas sencillos y aprendidos		2	Con modelos
Responsabilidad			
* Libertad de actuación			
Está sujeto a instrucciones y rutina pero tiene libertad para reorganizar la secuencia		B	Controlada
* Magnitud			
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 5.000		3	Mediana
* Impacto			
Comparte responsabilidades con otros de sus mismo nivel		S	Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. ESPECÍFICA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	C. OFICIO (TÉCNICA)			
		87	100	115
	Pericia en actividades dentro de un procedimiento de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipos especializados.	100	115	132
		115	132	152

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	2. CON MODELOS
B. RUTINA	16%
Rutinas e instrucciones establecidas.	19%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	3. MEDIANA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R A D	B. CONTROLADA					
		29	38	50	66	
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	33	43	57	76	
		38	50	66	87	

Puntaje total del puesto: $115 + 16\% * 115 + 57 = 190,4$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Recepcionista		
Objetivo del puesto		
Realiza la recepción de las personas y los documentos que se reciben en la empresa. También entrega a los clientes documentación correspondiente a los servicios que se brindan. Atención telefónica, derivación de las llamadas entrantes a la central telefónica de la empresa. Lleva a cabo la facturación de la empresa junto con tareas de apoyo administrativo		
*Descripción		
Atención de la central telefónica, derivar llamadas a quien corresponda y tomar mensajes de ser necesario		
Revisar el buzón y derivar la correspondencia al destinatario		
Registro de visitas de proveedores a la empresa		
Entrega de documentos de Exportación Marítima y Aérea a los clientes		
Entrega de documentos de embarques de Importación Aérea a los clientes		
Entrega de transferencias marítimas a los clientes		
Facturación		
Entrega de documentos recibidos a los departamentos		
Actualizar en Protrack la documentación de Importación. Aérea e Importación marítima		
Actualizar en Softcargo las transferencias marítimas retiradas por el cliente		
Actualizar en Softcargo los documentos aéreos retirados por el cliente		
Chequeo de referencias comerciales de las solicitudes de crédito de clientes		
Control de las vías de archivo de las facturas emitidas		
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY
* técnicas		Código Nombre
manejo de idioma inglés		C Oficio (Técnica)
manejo de herramientas informáticas		
conocimientos de administración		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad interpersonal para interactuar con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con proveedores		2 Importante
* Administrativas o gerenciales		
ejecución de actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido		I Específicas
Solución de problemas		
* marco de referencia		
rutina e instrucciones establecidas		B Rutina
* complejidad de pensamiento		
situaciones similares donde la solución requiere una elección sobre cosas aprendidas		2 Con modelos
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
puesto sujeto a instrucciones y rutinas		B Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500		2 Pequeña
* Impacto		
participa con colaboradores de otros departamentos dentro de la organización		S Compartido

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. ESPECÍFICA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	C. OFICIO (TÉCNICA)			
	Pericia en actividades dentro de un procedimiento de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipos especializados.	87	100	115
		100	115	132
		115	132	152

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	2. CON MODELOS
B. RUTINA	16%
Rutinas e instrucciones establecidas.	19%

3) Responsabilidad

	MAGNITUD	2. PEQUEÑA			
	IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A A R D	B. CONTROLADA				
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	22	29	38	50
		25	33	43	57
		29	38	50	66

Puntaje total del puesto: $115+16\%*115+43= 176,4$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Auxiliar Externo		
Objetivo del puesto		
Realizar los trámites y gestiones externas de la Organización		
*Descripción		
Retirar la documentación de las oficinas de las aerolíneas, depósito aeropuerto		
Retirar la documentación de las oficinas de las líneas marítimas, coloader, depósitos portuarios, terminales de carga		
Realizar la cobranza a clientes		
Realizar el reparto de documentos en general		
Realizar trámites administrativos		
Estar presentes ante apertura de contenedores en el puerto		
Asistir en la realización de pick up		
Asistir en tareas operativas del aeropuerto		
Realizar la inspección diaria de las motos.		
Habilidades del puesto		VALORACIÓN HAY
* técnicas		Código Nombre
debe poseer libreta de conducir auto y moto		B Técnica elemental
poseer conocimientos básicos de herramientas informáticas		
* relaciones humanas		
Se requiere habilidad interpersonal para interactuar con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con proveedores		1 Básica
* Administrativas o gerenciales		
Realización de actividades específicas rutinarias		I Específica
Solución de problemas		
* marco de referencia		
Trabaja en base a procedimientos y rutinas establecidas		B Rutina
* complejidad de pensamiento		
requiere habilidad para resolver problemas sencillos y aprendidos		1 Repetitivo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
Recibe supervisión permanente y órdenes e instrucciones detalladas		B Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 500		2 Pequeña
* Impacto		
Escaso impacto en el logro de los objetivos organizacionales		R Remoto

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. MÍNIMA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	B. OFICIO ELEMENTAL (TÉCNICA ELEMENTAL)			
	Familiaridad con rutinas de trabajo estandarizadas, que pueden implicar el uso de equipos y máquinas simples.	66	76	87
		76	87	100
		87	100	115

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	1. REPETITIVO
B. RUTINA	12%
Rutinas e instrucciones establecidas.	14%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	2. PEQUEÑA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R A D	B. CONTROLADA					
	Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	22	29	38	50	
		25	33	43	57	
		29	38	50	66	

Puntaje total del puesto: $76 + 12\% * 76 + 25 = 110,1$

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Auxiliar de servicio		
Objetivo del puesto		
Mantener la higiene de las instalaciones de la organización		
*Descripción		
Limpieza de las instalaciones.		
Mantenimiento del Stock de artículos de limpieza.		
Colaborar con el servicio a las visitas		
Habilidades del puesto	VALORACIÓN HAY	
* técnicas	Código	Nombre
habilidades de lecto escritura	A	Primaria
* relaciones humanas		
eficiencia normal en el trato con los otros	1	Básica
* Administrativas o gerenciales		
ejecucion de actividades específicas	I	Específicas
Solución de problemas		
* marco de referencia		
reglas simples, instrucciones detalladas	A	Rutina estricta
* complejidad de pensamiento		
la solución a los problemas requiere una simple elección entre cosas aprendidas	1	Repetitivo
Responsabilidad		
* Libertad de actuación		
esta sujeto a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas	B	Controlada
* Magnitud		
Volumen económico actual que afecta al puesto hasta U\$S 100	1	Muy pequeña
* Impacto		
impacto sobre la organización es pequeño	R	Remoto

1) Habilidades

		HABILIDAD GERENCIAL		
		I. ESPECÍFICA		
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS		1	2	3
H A T B É I C L N I I D C A A D	A. PRIMARIO			
		50	57	66
	Ejecución de tareas simples y repetitivas	57	66	76
		66	76	87

2) Solución de problemas

	COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO
MARCO DE REFERENCIA	1. REPETITIVO
A. RUTINA ESTRICTA	10%
Reglas simples, instrucciones detalladas.	12%

3) Responsabilidad

		MAGNITUD	1. MUY PEQUEÑA			
		IMPACTO	R	C	S	P
L I A B P C E A T R R U T A A R A D	B. CONTROLADA					
		Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	16	22	29	38
			19	25	33	43
			22	29	38	50

Puntaje total del puesto: $57+10\%*57+19= 81,7$