



LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Elaboración de Plan de Carrera Profesional a través de la identificación de personas con alto potencial en la empresa productora y comercializadora de bebidas sin alcohol: **Pritty S.A.**

GIOVAGNORIO, MARIANELA



AGRADECIMIENTOS:

A mi familia, que con su apoyo incondicional me acompañó en todo momento.

A mis amigas, que supieron seguir mis tiempos y colaborar con sus palabras.

A Pritty S.A., que además de darme la posibilidad de realizar mi primera experiencia laboral, me permitió llevar a cabo este trabajo brindándome su apertura y predisposición.

A todos ellos, gracias por estar conmigo y confiar en mi esfuerzo.



INDICE

| | Página |
|---|---------------|
| Índice..... | 3 |
| Resumen Ejecutivo..... | 4 |
| Introducción..... | 6 |
| Descripción de la empresa | |
| - Historia..... | 8 |
| - Caracterización y Actividad Productiva..... | 13 |
| Proyecto de Aplicación Profesional..... | 28 |
| Objetivos..... | 29 |
| Marco Teórico..... | 30 |
| Metodología..... | 34 |
| Análisis F.O.D.A..... | 38 |
| Organigramas..... | 45 |
| Gestión de Recursos Humanos en la empresa..... | 50 |
| - Descripciones de Puestos..... | 61 |
| - Programa de Evaluación de Desempeño y Manual para el Evaluador... | 63 |
| - Plan de Carrera Profesional..... | 85 |
| Consideraciones finales..... | 98 |
| Bibliografía..... | 100 |
| Anexo..... | 102 |



RESUMEN EJECUTIVO

Para poder dar inicio a este Trabajo Final de Graduación, resultó necesario definir concretamente cuál iba a ser la temática a tratar y la empresa en cuestión.

Me pareció muy interesante trabajar con una empresa cordobesa como Pritty S.A., ya que la misma está sólidamente establecida en el mercado cordobés de las gaseosas como consecuencia de su crecimiento continuo.

Al ser una *pyme* que sigue transitando por el camino de los cambios y mejoras de manera permanente, se ha advertido que su Área de Recursos Humanos también está en un camino en donde va perfeccionando sus procesos y actividades existentes, al mismo tiempo que intenta ir incorporando nuevos desafíos y proyectos orientados a la mejora.

En cuanto a la temática a tratar, ésta fue escogida teniendo en consideración dos aspectos:

Por un lado, que el tema elegido sea un tema relativamente “nuevo”. Esto significa optar por una temática que sea novedosa, interesante y que esté a la vanguardia de lo que está surgiendo en materia de Gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, que el tema apunte a la elaboración de un proyecto que sea totalmente beneficioso para la empresa, viable y que responda a lo que realmente está necesitando la compañía.

Básicamente, estos dos motivos recién mencionados fueron los que han determinado tratar el tema de Plan de Carrera Profesional.

Posteriormente a indagar a cerca de Plan y Desarrollo de Carrera, se procede a describir la empresa y las actividades clave que la misma lleva a cabo diariamente (proceso productivo, etc.)

Se establece además un Marco Teórico que comprende la presentación y explicación de aquellos conceptos que están directamente relacionados con el tema principal de este trabajo.

Una vez realizado el análisis F.O.D.A. (a nivel general de la empresa y a nivel específico del Área de Recursos Humanos), se continúa con todo lo referente a



la Gestión de los Recursos Humanos en Pritty; es decir, se procede a explicar el modo en que se realizaron las actualizaciones de las Descripciones de Puestos, se presenta además un Programa de Evaluación de Desempeño que incluye el diseño de un Manual para el evaluador y por último, se desarrolla un Plan de Carrera para ser puesto en práctica en un futuro por el Área de Recursos Humanos.

Para concluir, se da cierre a este trabajo mencionando las consideraciones finales en cuanto al mismo y poniendo a disposición de la empresa el Proyecto de Plan de Carrera Profesional aquí planteado.



INTRODUCCIÓN

El por qué de la elección:

Se ha escogido el tema, principalmente porque si bien está latente en muchas empresas, en algunas todavía no está desarrollado y gestionado para su aplicación. Creo que ésto se debe a la gran operatividad en la que caen muchas organizaciones al no darse el espacio y el tiempo necesarios para plantear y replantearse programas de desarrollo para sus recursos humanos.

Otros de los motivos de la elección de dicha temática, fue porque si bien la misma me pareció de gran interés, no se ha tratado con demasiada profundidad en el transcurso de la carrera universitaria. Sin embargo, hay que tener en cuenta que hoy, tanto personas como organizaciones, buscan su desarrollo. Este desarrollo es crucial para cada persona en particular como para la gestión de toda organización, ya que su generación es la mayor fuente de mejoramiento del desempeño.

El para qué:

El desarrollo y aplicación de la temática se hace para que las empresas (en particular, Pritty S.A.) puedan contar con recursos humanos que estén incluidos en un marco de mejora continua, apuntando de este modo a un crecimiento profesional permanente, a la actualización y a la motivación por superarse para crecer dentro de organizaciones que les brindan dicha oportunidad.

La postura del desarrollo de carrera se basa en moldear al individuo según las necesidades organizacionales, con una fuerte planificación a largo plazo.

El plan de carrera profesional debe actuar creando oportunidades de crecimiento. Estas oportunidades implican obtener experiencias nuevas de trabajo, que sean interesantes y desafiantes. Para ello, el departamento de Recursos Humanos debe tomar conciencia de su importancia y gestionarlo adecuadamente.



Para dar inicio a este Trabajo Final de Graduación, se realizó un diagnóstico organizacional y más profundamente, del Departamento de Recursos Humanos. Así, se ha evaluado el estado actual en el que se encuentra dicha área, detectando las actividades que desarrollan, aquellas que están en vías de desarrollo y aquellas que deben implementarse prioritariamente para agregar valor a la empresa.

A través de este trabajo de análisis y posterior formulación de los lineamientos a seguir, se puede mencionar que:

De acuerdo a la realidad actual que presenta tanto el Departamento de Recursos Humanos como el de Tecnología de Pritty S.A., resultó necesario aclarar en detalle lo que respecta a la distribución de tareas y funciones de ambos. Para ello, se trabajó sobre un nuevo formato destinado a actualizar y completar las descripciones de los puestos existentes. Este nuevo formato fue aplicado tanto para las descripciones de puestos del Departamento de Recursos Humanos como así también para las del Área de Tecnología. El objeto de dichas actualizaciones fue poder tener un soporte para gestionar las evaluaciones de desempeño. Cabe aclarar, que la estructura de la evaluación de desempeño ya había sido elaborada por el personal de Pritty, por lo cual sólo se efectuaron revisiones en cuanto la misma.

Por otra parte, se elaboró un proyecto de Planeación y Desarrollo de Carrera a través de la identificación de altos potenciales con el objetivo de propiciar el desarrollo de los recursos humanos con los que cuenta la organización.



HISTORIA DE LA EMPRESA

Hacia el año 1950 los hermanos José y Rafael Sánchez incursionan en el negocio de la soda, comprando una pequeña fábrica de soda en sifones. Esta funcionaba en un garaje de 50 metros cuadrados, en la calle San Lorenzo del barrio de Nueva Córdoba, y su única máquina, una llenadora denominada “Pie Doble”, era manual y llenaba un sifón por vez.

La soda se vendía con la marca “La Preferida”. La distribución se realizaba en una jardinera tirada por caballos, en los alrededores de la fábrica.

Durante siete años el crecimiento fue muy importante, y a medida que incorporaban sifones, ampliaban los repartos hacia nuevos barrios.

El Gran Salto

Quienes dominaban el mercado de la soda en aquel momento eran dos grandes marcas: “Biarritz” de la familia Caprile y “La Moderna” de la familia Egea.

Hacia el año 1955 la familia Caprile decide vender su negocio. Los hermanos Sánchez realizaron una propuesta para comprarla por zonas.

La unión

Hacia el año 1962, la familia Egea y los hermanos Sánchez, deciden asociarse, con el objeto de desarrollar un negocio de mayor escala, y crear una importante empresa de bebidas sin alcohol. Nace entonces Egea y Sánchez S.A.

Mediante esta unión, lograron dominar el 80% del mercado de soda en sifones, bajo la marca “La Moderna”.

Nuevos productos

La firma no solo se concentró en la producción de soda en sifones sino que también avanzó en el mercado de soda en botella, agua mineral y gaseosas.

En el campo de las gaseosas se consiguió una franquicia para embotellar, en Córdoba, una marca muy reconocida en el mercado de ese entonces: Pomelo Neuss.

Nace PRITTY !!!

En 1966 se deciden a desarrollar una marca propia.

Es así como nace Pritty, que en sus comienzos fue embotellada en tres sabores: naranja, pomelo y limón.



¿Por qué el nombre PRITTY?

Hay dos razones que dieron el nombre a la bebida que hoy conocemos como PRITTY.

Una de ellas fue por azar, ya que dicho nombre se encontraba disponible en la categoría "Gaseosas" del Registro de Marcas; la otra es que fonéticamente resulta agradable asociar la palabra PRITTY con una bebida de ese tipo.

De a poco, el sistema de distribución se fue modificando de acuerdo a las necesidades del negocio de gaseosas.



La principal dificultad era abastecer de envases a los comercios y a los hogares, ya que en ese momento los mismos eran de vidrio retornable, con lo cual para poder vender, era imprescindible que existieran botellas propias en el mercado.

Agua Saldan

En 1969 se adquiere la planta de Agua Mineral Saldán. Esta se embotellaba desde el año 1927, era la mas antigua del país, y había sido premiada internacionalmente por su calidad.

En el año 1972 la empresa, fue elegida para embotellar, comercializar y distribuir, las marcas internacionales Seven Up y Crush.

El crecimiento en ventas hizo necesario construir una nueva fábrica para poder responder a la creciente demanda de los productos que se comercializaban en aquel momento.

La nueva fábrica se inauguró en 1974 en Camino a Jesús María, Km. 6,5.

Envase de P.V.C.

En 1975 se construyó una nueva planta en Saldán, donde la innovación más importante, fue la incorporación de maquinaria traída de Francia para poder fabricar botellas de P.V.C.

Con esta nueva tecnología se pudo lanzar al mercado Agua Mineral en botellas plásticas de 1500cc. descartable.

Jugos Saldan

En el año 1978 se crean los jugos Saldán en botellas plásticas de PVC que pasaron a ser por muchos años el principal producto de la compañía.

En estos años, junto al nuevo envase no retornable, se produce la expansión de las marcas hacia otros territorios, como Catamarca, La Rioja y Santa Fe.



La separación de Egea y Sánchez

En Diciembre de 1983 se concretó la separación, los hermanos Sánchez continuaron con PRITTY S.A. y los hermanos Egea con las marcas La Moderna y la franquicia de Seven Up.

PRITTY nuevamente al mercado

Para PRITTY S.A. las cosas no serían nada fáciles, ya que la marca había perdido mucho mercado, las dificultades económicas eran importantes y muchos de los distribuidores habían elegido continuar con Seven Up.

Entre 1985 y 1992 la marca PRITTY fue reposicionada, se hicieron cambios en el logo, sabor y envases. Como estrategia de marca, que aún se mantiene, se dejó a la marca PRITTY sólo para el sabor limón. Se implementó el sistema de preventa en la Ciudad de Córdoba y se profesionalizó el sector comercial y productivo.

Envase No Retornable

Cuando la industria de las gaseosas se preparaba para lanzar al mercado los envases de plástico retornables, PRITTY S.A fue la primera empresa Argentina en desarrollar una botella Pet sin retorno.

Nuevos rumbos

En Diciembre 1998 cambia de manos la tenencia accionaria de la compañía. Con ello comienza un amplio proceso de inversión y reingeniería, con el objeto de:

Transformar a PRITTY S.A. en la primera fabricante nacional de bebidas sin alcohol del país.



- En Enero de 1999 se trasladó parte de la Oficina Comercial de Córdoba a un inmueble ubicado en el centro de la ciudad, que fue remodelado para el uso del personal de Preventa y Supermercado.
- En Abril del mismo año PRITTY adquirió un predio en Buenos Aires, esto nos permitió ingresar al mercado más importante de nuestro país. Actualmente funciona como depósito, centro de despacho y de comercialización.
- También compramos un complejo fabril ubicado en Camino a Monte Cristo Km. 3 ½. En este nuevo predio de 13 hectáreas se construyó la nueva planta.
- Se lanzaron nuevos productos al mercado como: Rafting Pomelo Rosado en sus dos versiones: Rafting Pomelo Rosado azucarada y Rafting Pomelo Rosado Light, Saldán Naranja, Agua Mineral San Remo y marcas específicas para cadenas de supermercados.
- El 14 de Diciembre de 2000, la Empresa logró la certificación ISO 9001, lo que implica un reconocimiento internacional de un sistema de Aseguramiento de Calidad implementado.
- Se creó una Planta de Reciclado en Saldán aprovechando la infraestructura preexistente.
- El 01 de Octubre del 2003 se inaugura la Planta Industrial Luján que en la actualidad abastece a todo el Gran Buenos Aires.
- En Enero de 2007 se traslada la oficina comercial de Gran Buenos Aires a un inmueble ubicado en Caseros que fue remodelado para el uso del personal de Preventa / Supermercado y Márketing.



DELIMITACION ESPACIAL

Este trabajo se ha desarrollado en base a la información proporcionada por la empresa Pritty S.A., donde se ha tomado como objeto de estudio la planta industrial situada en Av. Las Malvinas Km. 3 ½, Córdoba, ya que es allí donde se centralizan las actividades claves de la firma.

DELIMITACION TEMPORAL

El trabajo se inicia en el mes de Agosto de 2007.

DOTACIÓN ACTUAL DE PERSONAL EN PRITTY S.A.

Planta Industrial Córdoba: 311

Ventas Córdoba y Resto País: 149

Unidad de Negocios Buenos Aires: 142

Total PRITTY S.A.: 602



POBLACIÓN Y MUESTRA
DEL TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL:

POBLACIÓN:

La población de este trabajo está comprendida por la empresa productora y comercializadora de bebidas sin alcohol: Pritty S.A.

La misma está compuesta por:

- Planta Industrial Córdoba. (Situada en Av. Malvinas km. 3 y ½, camino Monte Cristo. Cba.)
- Preventa Córdoba (Situada en Roque Saenz Peña 980. Cba.)
- Planta Industrial Buenos Aires (Situada en Cortínez, Bs. As.)
- Preventa Buenos Aires (Situada en Caseros, Bs. As.)

MUESTRA:

La muestra de este trabajo está constituida por las siguientes áreas de la Planta Industrial Córdoba:

- Área de Tecnología, Ingeniería, Mantenimiento y Procesos.
- Área de Recursos Humanos.

Cabe aclarar que la elección del Área de Tecnología fue, en realidad, sugerida por la empresa. Estuve de acuerdo con ello, debido a que la misma es una de las cuáles posee alta relevancia en la firma ya que la Planta se destaca por tener un alto nivel de automatización, producto de constantes inversiones y desarrollo a nivel tecnológico.

Por otra parte, se escogió el Área de Recursos Humanos debido a que es la que conozco más en detalle y porque es la que está más directamente ligada a la temática de Plan de Carrera, siendo de este modo responsable directa del desarrollo profesional de los recursos humanos con los que cuenta la compañía.

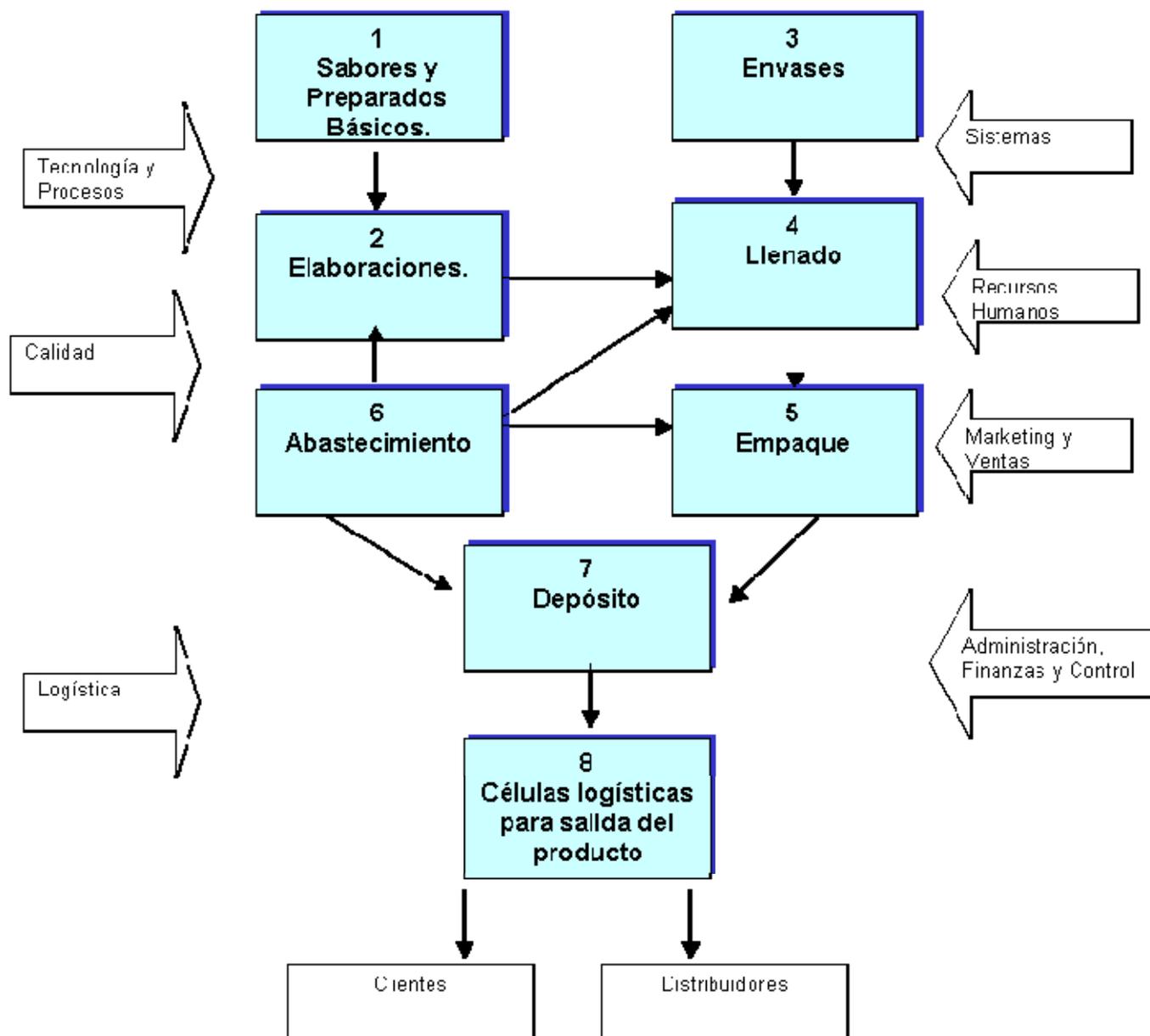


PROCESOS FUNDAMENTALES QUE EJECUTA LA EMPRESA





PROCESO PRODUCTIVO DE PRITTY S.A.





EXPLICACIÓN DETALLADA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE PRITTY S.A.

FABRICACION DE ENVASES:

NAVE DE SOPLADO:

Aquí se fabrican íntegramente las botellas a partir de las materias primas en su estado elemental, es decir, a partir de la resina *pet* en estado virgen.

El proceso se inicia calentando la resina a 250 grados de temperatura y presiones superiores a 20 atmósferas, pasando la misma a un estado plástico y a una matriz que le da la forma similar a la de un tubo de ensayo llamada preforma o *paisson*. Estas preformas pueden ser almacenadas en este estado intermedio para ser utilizadas cuando la demanda lo requiera.

Para su conversión a botellas, son nuevamente recalentadas a 105 grados centígrados y formadas por un proceso de estiramiento y soplado dentro de un molde matriz. Otro proceso, llamado integral, convierte la resina *pet* directamente en botella en un solo paso. Pritty S.A. es la única fabricante de bebidas en Argentina que posee esta tecnología originaria de Europa.¹

La capacidad total de esta Planta productora de envases (Planta Industrial Córdoba) es de 35.000 botellas por hora.

TRATAMIENTO DE AGUA:

El primer paso en la elaboración de la gaseosa es el del tratamiento del agua mediante sistema de ultrafiltraciones a nivel microscópico y procesos de desalinización a través de osmosis inversa. Esta tecnología de avanzada permite obtener la mejor calidad de líquido elemento para la fabricación de una bebida.

¹ Ver Anexo. Fotografía N° 1. Pág 105.



ELABORACIÓN DE CONCENTRADOS:

A continuación, se agrega azúcar de la más alta calidad para la fabricación de un jarabe concentrado que se filtra y posteriormente pasteuriza para garantizar su total calidad sanitaria. Un sistema totalmente automatizado de tecnología alemana mezcla este jarabe con el resto de los componentes de la bebida, jugos cítricos, aceites esenciales y demás componentes del sabor.

El alto grado de automatización de todo el sistema es manejado desde un *control RUM* que garantiza el máximo grado de precisión en la dosificación de los componentes y una absoluta calidad sanitaria de los productos ya que no existe intervención directa de la mano del hombre con las materias primas.

LABORATORIO:

Toda esta tecnología esta avalada por un estricto control de calidad que es llevado adelante por profesionales altamente especializados en el rubro. Los mismos, en los laboratorios de la Planta, realizan un profundo control de las materias primas, procesos y productos terminados.

El sistema de gestión de calidad de Pritty S.A. está certificado según Normas ISO 9001.

LLENADO:

SALA DE LLENADO:

Aquí concluyen todas las actividades anteriormente descritas. Las botellas son ordenadas y si bien nunca han sido tocadas por la mano del hombre, son lavadas por sistemas automáticos antes de ser llenadas. Las máquinas llenadoras tienen una capacidad para llenar 200 botellas por minuto, es decir, más de 3 botellas por segundo.² Inmediatamente de llenadas, son tapadas. Posteriormente, las botellas son etiquetadas y codificadas.

² Ver Anexo. Fotografía N° 2. Pág. 105.



EMPAQUE Y DISTRIBUCIÓN:

Las botellas luego se empaquetan en packs de 6 unidades por un proceso de termo-formación. Finalmente, se paletizan (siempre en forma totalmente automatizada) en pallets de 80 unidades. Por último, son transportadas al depósito y en espera de ingresar al sistema de distribución.³

³ Ver Anexo. Fotografías N° 3 y N° 4. Pág. 106.

POLÍTICAS DE CALIDAD DE PRITTY S.A.

1 - ASUMIMOS EL COMPROMISO DE DESARROLLAR, PONER EN PRACTICA Y MANTENER EN EL TIEMPO, NUESTRO SISTEMA DE CALIDAD, ORIENTADO A LOGRAR LA MAXIMA SATISFACCION POSIBLE DE NUESTROS CLIENTES INDEPENDIEMENTE QUE ESTOS SEAN INTERNOS O EXTERNOS.



2 - LA FIDELIZACION DE NUESTROS CLIENTES, LOGRADA GRACIAS A SU SATISFACCION, NOS PERMITIRA LOGRAR LA RENTABILIDAD NECESARIA PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE.



3 - LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD DE NUESTRAS ACTIVIDADES, ES EL MEDIO ELEGIDO PARA CUMPLIR CON NUESTROS OBJETIVOS.



4 - PROMOVEMOS LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DE TODOS NUESTROS RECURSOS HUMANOS ORIENTADOS HACIA UNA ALTA COMPRENSION DE LOS VALORES DE CALIDAD DE LA COMPAÑÍA, DE MANERA QUE PUEDAN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD POR EL PROCESO QUE CONDUCEN.



5 - CONSIDERAMOS A NUESTROS PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES PARTE DEL SISTEMA DE CALIDAD DE LA COMPAÑÍA, POR LO QUE COMPRATIMOS CON ELLOS NUESTROS OBJETIVOS Y POLITICAS.



6 - NOS COMPROMETEMOS A DESARROLLAR UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA, MEDIO QUE NOS PERMITIRA SUPERARNOS DIA A DIA Y CUBRIR LAS NECESIDADES Y SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL MERCADO.



PRODUCTOS PRITTY S.A.

Productos Pritty S.A.



| Descripción |
|---|
| Gaseosa Pritty Limón |
| Sabores Limón |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. 1000 ml. 1500 ml. 2250 ml. |



| Descripción |
|---|
| Gaseosa Pritty Light |
| Sabores Limón |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. 1500 ml. |



| Descripción |
|---|
| Gaseosa Hook Cola |
| Sabores Cola |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. 1000 ml. 1500 ml. 2250 ml. |



| Descripción |
|---|
| Gaseosa Doble Cola |
| Sabores Cola |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. 1000 ml. 1500 ml. 2250 ml. |



| Descripción |
|---|
| Gaseosa Rafting |
| Sabores Pomelo Rosado |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. 2250 ml. |



| Descripción |
|---|
| Gaseosa Rafting Light |
| Sabores Pomelo Rosado |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. 1500 ml. |



| Descripción |
|--|
| Gaseosa Sulty |
| Sabores Pomelo Cola Lima Limón Naranja Manzana |
| Presentaciones No Retornable 2250 ml. |



| Descripción |
|---|
| Agua Saborizada Magna |
| Sabores Pomelo Mediterráneo Manzana Verde Lima Limón Naranja - Durazno |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. 1500 ml. 2000 ml. |



| Descripción |
|--|
| Agua Mineral San Remo |
| Sabores Agua Mineral |
| Presentaciones No Retornable Con Gas 500 ml. Sin Gas 500 ml. 2000 ml. |



| Descripción |
|--|
| Soda Soda Saldan |
| Sabores Soda |
| Presentaciones No Retornable 1500 ml. 2250 ml. |



| Descripción |
|--|
| Jugo Jugo Saldan BC |
| Sabores Naranja Pomelo Limón |
| Presentaciones No Retornable 1500 ml. |



| Descripción |
|---|
| Jugo Jugo Saldan SC |
| Sabores Naranja Pomelo |
| Presentaciones No Retornable 500 ml. |



CULTURA DE LA EMPRESA

Cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros.

La cultura se puede inferir de lo que hacen, dicen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.

Con frecuencia, fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.⁴

Las características descritas a continuación acerca de la cultura organizacional de Pritty S.A. han sido analizadas a través del método de observación directa.

Con respecto a los aspectos más importantes a destacar, pudo observarse:

- ▶ Uniformidad de color con relación al logotipo de la marca Pritty. La misma posee una etiqueta color amarilla, las sillas que conforman el mobiliario son del mismo color, al igual que la cartelería que se ubica al ingreso de la planta y el uniforme que usa personal de Preventa.
- ▶ Se detectó también una buena ubicación de la planta, que se encuentra entre Circunvalación y Av. Malvinas, por lo que queda a 30 minutos del centro aproximadamente.
- ▶ Además, la compañía cuenta con máquinas de avanzada tecnología, lo que permite un proceso productivo eficiente y eficaz, con bajos niveles de producto defectuoso.
- ▶ Por encima del proceso de producción se encuentran pasarelas para uso de la circulación del personal que no trabaje directamente en el mismo. Es obligatorio circular por ellas debido cuestiones de seguridad. Sin embargo a veces esta medida no se cumple ya que es más rápido transitar por la parte del proceso productivo y porque hay algunas oficinas que están muy cercanas al mismo; por ejemplo, la oficina del Responsable de Personal Operativo, que se encarga del registro de ausencias, cambios de turno, y

⁴ Koontz, Harold: *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graww Hill. 2003. México. Pág. 334, 335.



está vinculado con todas las áreas de producción. A pesar de esto, es importante aclarar que es función del departamento de RR.HH promover el cumplimiento de medidas de seguridad como ésta.

- Ubicación de las oficinas. Las mismas se encuentran situadas manteniendo cierta cercanía física, lo que permite que exista un contacto fluido entre las diferentes áreas. Además cuentan con los elementos necesarios para poder trabajar de manera cómoda (computadoras, archivos, útiles, etc.

Es importante mencionar que anteriormente la oficina de Personal se componía por escritorios que eran ocupados por: el Responsable de Administración de Personal y su Auxiliar, el Responsable de Servicios al Personal, la Responsable de Capacitación y su Auxiliar.⁵ Actualmente y debido a una reestructuración surgida a inicios del año 2008 con el objetivo de poder dar respuestas en tiempo y forma a los clientes internos desde una mayor profesionalización, la oficina de personal se compone por el Jefe de Administración de Personal y Relaciones Laborales, el Liquidador de sueldos y su Auxiliar, y el Responsable de Servicios al Personal. Aparte se estableció la oficina de Capacitación, Empleos y Desarrollo integrada por la Responsable de dicha área y su Auxiliar.⁶ Puede observarse que existe un muy buen clima laboral y una mayor profesionalización como consecuencia de los cambios realizados. Si bien cada persona se ocupa de actividades diferentes, hay una gestión de los recursos humanos integral y en equipo, habiéndose logrado una mayor eficientización. Por otra parte, las recepcionistas que están en contacto permanente con el gerente de RR.HH. y demás gerentes, se encuentran ubicadas en el sector de ingreso a la planta.

Con respecto a la oficina del Gerente de RR.HH., la misma se sitúa al lado de la de Personal, por lo que existe una amplia comunicación y flujo de la información de manera continua con el área y con los demás gerentes.

- Elementos de Seguridad. Toda la parte del proceso productivo cuenta con elementos y medidas de seguridad que son de obligatoria aplicación. Otros

⁵ Ver: Organigrama de Recursos Humanos. Pág.47.

⁶ Ver: Organigrama de Recursos Humanos. Pág.48.



elementos tales como matafuegos y señalética de salidas de emergencia están distribuidos en todas las instalaciones.

- ▶ Aparte existe una oficina destinada a dictar cursos de capacitación, inducción y reuniones que posee todos los elementos necesarios, como por ejemplo: retroproyector, pantallas, p.c., etc.
- ▶ Los vehículos son identificados con el logo de Pritty y la entrada/salida de los mismos se hace con el cuidado e indicaciones necesarias.
- ▶ También se encuentran heladeras con el logo y los productos de Pritty S.A., a las cuales tienen acceso los empleados para consumirlos libremente dentro de la empresa.
- ▶ Por otra parte, se destaca el buen clima de trabajo que reina en la organización. Se observa una especie de gran familiaridad en el trato entre empleados (esto se ve por ejemplo, al llamarse entre los compañeros por su nombre de pila, o al compartir actividades extralaborales: asados, reuniones, etc.)
- ▶ Hay un alto grado de confianza depositada en los miembros de la empresa y fundada en las responsabilidades que tiene cada persona con respecto a sus tareas.
- ▶ En cuanto a algunas conductas que se observan de los empleados puede destacarse el compañerismo, el trabajo en equipo, el respeto, la preocupación por el otro y el trato informal entre ellos, llamándose por sus nombres de pila o sobrenombres.
- ▶ Se puede ver también un alto grado de fidelidad para con la compañía y el manejo de la información con la veracidad pertinente comprometiéndose cada persona a informar sobre hechos o circunstancias que son del conocimiento del empleado y que pueden afectar los intereses o imagen de Pritty S.A.
- ▶ La visión que posee la empresa consiste en desarrollar opciones diferenciadas para los consumidores, tanto en sabores originales, como en productos innovadores por calidad y precio.



Para ello desarrolla una tarea de mejora continua en todas las áreas de la compañía con el objetivo de posicionarse como “LA PRIMERA COMPAÑÍA NACIONAL DE BEBIDAS SIN ALCOHOL”.

- ▶ En el Departamento de RR.HH. se destaca la satisfacción con relación a la forma de conducción de la misma por parte del Gerente. Dicha conducción se caracteriza por tener un estilo participativo, de colaboración y de delegación.

El Gerente está en un continuo contacto con los integrantes del área, lo que constituye algo fundamental para que la gestión de Recursos Humanos se haga en la dirección adecuada y bajo los objetivos generales que persigue la compañía.

- ▶ Otros valores a resaltar, además del compañerismo son: la lealtad hacia la empresa, el compromiso con la tarea, la libertad de trabajo, el cuidado al medio ambiente (la organización cuenta con una planta de tratamiento de efluentes y con un control especial del amoníaco como contaminante, a cargo del responsable de calidad), el reconocimiento y la premiación del esfuerzo en el sector de Preventa y en relación a productividad, el cuidado de la limpieza y el orden, etc.



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.⁷

Pritty S.A. para comunicarse de manera interna, utiliza diferentes medios, como por ejemplo:

- ✓ Internet. E-Mail.
- ✓ Intranet. SiG Pritty.
- ✓ Transparentes. (Panelizado)
- ✓ Tel. Fax.
- ✓ Etc.

Además, diariamente se llevan a cabo reuniones entre los gerentes de diferentes áreas.

Con respecto a la comunicación entre la planta que está en Córdoba y la que está ubicada en Buenos Aires, cabe destacar que se realizan frecuentemente viajes a la planta de Buenos Aires con el objeto de concretar reuniones e informarse a cerca del desenvolvimiento y problemas que puedan presentarse en ella. La frecuencia de dichos viajes no está fijada, pero por lo general se dan una vez por semana.

En cuanto al tipo de comunicación, está presente siempre tanto la formal como la informal, predominando en la generalidad de los casos esta última.

Con respecto a la formal, es importante aclarar que en los inicios del surgimiento de Internet los e-mails eran usados de forma demasiado frecuente; tanto es así que esto influyó de manera negativa en la comunicación, haciéndola más lenta, ya que el hecho de revisar constantemente la casilla de correo y responder cada mensaje demandaba mucho tiempo.

⁷ Villafañe, Justo: *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Ediciones Pirámide. 1993. España. Pág. 238.



Es así como se llegó a pautar que todo lo que se informara por ese medio debía ser considerado como comunicación exclusivamente formal.

También se definió la obligación de hacer un uso racional de otros medios de comunicación, como por ejemplo: el teléfono, que por lo general no debe ocuparse por mayor tiempo que el establecido.

Pritty tiene como objetivo que la comunicación interna tenga como función no sólo transmitir mensajes e información, sino también generar a través de un proceso gradual, una alta implicación del personal a la organización. Para ello, el Departamento de Recursos Humanos está trabajando sobre el siguiente esquema:



Por otra parte, además de comunicarse internamente, la empresa también se comunica con el público en general a través de publicidades que aparecen en medios masivos de difusión tales como la televisión, radio y medios gráficos.

Pritty S.A. como estrategia publicitaria tiende a enfatizar su origen nacional y establece su competencia con otras marcas internacionales a través de la presentación de: Hook Cola, un innovador producto de calidad "Premium" en el mercado de gaseosas.



PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

¿Cómo gestionar en una empresa comercializadora de bebidas sin alcohol, un Plan de Carrera Profesional a través de la identificación de personas con alto potencial?



OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES:

Propiciar el desarrollo de los recursos humanos de la empresa, a través de la gestión de Planes de Carrera Profesional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1). Actualizar Descripciones de Puestos del Departamento de Tecnología y del Departamento de Recursos Humanos, para que puedan aplicarse con bases sólidas las evaluaciones de desempeño pertinentes.
- 2). Establecimiento de herramientas que permitan la identificación de personas con alto potencial, para que puedan ser incluidas dentro de un Plan de Carrera Profesional.
- 3). Elaboración de Plan de Carrera.



DELIMITACIÓN CONCEPTUAL. MARCO TEÓRICO

Fundamentalmente, este trabajo se ha realizado teniendo presente los siguientes conceptos:

- Descripción de Puestos
- Evaluación de Desempeño
- Plan de Carrera Profesional
- Alto Potencial

Las organizaciones están conformadas por personas, que son la esencia de la misma y permiten que funcione y se vaya desarrollando con el correr del tiempo. De este modo, cada individuo, desempeña sus actividades dentro de un puesto de trabajo determinado.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo.

Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir motivación del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La información sobre los diversos puestos debe emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada. Por lo que puede decirse que:

“...La **descripción del cargo** es un proceso que consiste en enunciar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (*qué* hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (*cuándo* lo hace), los métodos



aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (*cómo lo hace*) y los objetivos del puesto (*por qué / para qué lo hace*).”⁸

“Es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara recoge información básica de un puesto de trabajo.”⁹

Por lo tanto, cabe agregar que la descripción de puestos es el pilar fundamental e inicial que nos permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

Uno de dichos procesos típicos de recursos humanos es la evaluación de desempeño, que la podremos comenzar a implementar cuando ya estén realizadas y revisadas por las gerencias las descripciones de los puestos.

La **evaluación del desempeño** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en su cargo actual, teniendo en cuenta que “sistematicidad implica permanencia, regularidad, registro de datos y utilización de instrumentos y criterios comunes”.¹⁰ Consiste en “calificar a un empleado comparando su actuación presente y/o pasada, con lo establecido”.¹¹ “Es el proceso de valorar los resultados y buscar formas de mejorar el rendimiento.”¹² Por lo tanto, es considerada una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. Es un concepto dinámico, ya que la organización debe llevarla a cabo con cierta continuidad. Además, la misma también es situacional, ya que varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen enormemente (como por ejemplo, la percepción acerca del papel desempeñado, la percepción del valor de las recompensas, etc.)

...”Algunos de los objetivos que posee aplicar dichas evaluaciones son:

⁸ Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Ed. Mc.Graw Hill. 2000. México.

⁹ Alles, Martha: *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ed. Granica. 2000. Buenos Aires, Argentina.

¹⁰ Aquino, Jorge: *Recursos Humanos*. Segunda Edición. Ed. Macchi. 1996. Argentina.

¹¹ Dessler, Gary: *Administración de Personal*. Ed. Pearson. 2001. México.

¹² Newstrom, John; Davis, Keith: *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill. 1991. México.



1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño con el supervisor,
2. Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado,
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño.

Por otra parte, hay que tener presente que el éxito o fracaso de un programa de evaluación de desempeño depende de la filosofía que lo fundamenta, su relación con las metas de la empresa y de la capacidad que tienen los responsables de administrarlo. Es necesario valorar la información en el contexto de las necesidades de la organización, y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar niveles elevados de desempeño”.¹³

Por otra parte, en toda empresa es importante que el Área de Recursos Humanos no sólo mire el pasado (evaluando el desempeño) sino que también pueda enfocar la mirada hacia el futuro, generando acciones de desarrollo.

Existen empleados que, cuando se los observa y analiza, se dice que tienen “potencial”. El “**potencial** es la percepción de la organización sobre el futuro de un empleado. Supone cualidades en una persona, para un puesto que no ha ejercido.”¹⁴ Por lo tanto, podría decirse que el individuo con **alto potencial** es aquel que tiene condiciones para ocupar, luego de un proceso de desarrollo, posiciones de mayor responsabilidad.¹⁵ Los “altos potenciales” son empleados que cumplen con determinadas condiciones referidas a: desempeño en su trabajo, competencias (aspectos de conducta / comportamiento) y educación formal e informal. Estas personas reúnen todas las condiciones y características necesarias para poder ser incluidas dentro de un Plan de Carrera Profesional.

Así, se define al **Plan de Carrera Profesional** como:

... “Una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa”.¹⁶

¹³ Bohlander, Snell, Sherman: *Administración de Recursos Humanos*. Duodécima Edición. Ed. Thomson Learning. 2001. México. Pág. 312, 313.

¹⁴ Maristany, Jaime: *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. 2000. Argentina.

¹⁵ Aquino, Jorge: *Recursos Humanos*. Segunda Edición. Ed. Macchi. 1996. Argentina.

¹⁶ Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David; Cardy Robert L.: *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. 1997. Madrid. Pág. 286.



La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida. Constituye el “camino que recorre una persona a lo largo de su vida laboral”.¹⁷ “Es el proceso mediante el cual las personas identifican y ponen en marcha ciertas acciones para alcanzar sus metas de carrera.”¹⁸ Con lo cual, consiste en “ofrecer a los empleados el apoyo para formar metas de carreras realistas y las oportunidades para realizarlas.”¹⁹ Además, es aquella herramienta que permite preveer anticipadamente cómo se habrán de cubrir las diferentes posiciones fundamentales de la organización en un futuro.²⁰ De este modo, constituye una “técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos de personal para el futuro.”²¹ Para complementar esta definición, se señala que “las dos ideas principales de las mismas son trabajo y tiempo, a través de las cuales el concepto proporciona una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo y la organización en la que trabaja.”²²

La planeación de la carrera es un proceso estrictamente racional. Preguntas como: ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? ¿Adónde quiero llegar? Constituyen la clave del proceso de planeación. Sin embargo, es importante destacar que la responsabilidad principal de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y actuar como guía a esa finalidad, pero en último término corresponde al individuo la elección de adónde quiere llegar.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar.

La Planificación de Carrera Profesional se integra con la Planificación de los Recursos Humanos, presentándose ambos procesos como complementarios.

¹⁷ Gan, Federico: *Carrera Profesional. Claves, Competencias y Vitaminas*. Ed. Díaz de Santos. 2007. España.

¹⁸ Mejías, Cristina: *Planificación de Carrera y Cambio Laboral*. Ed. Pearson. 2008. Argentina.

¹⁹ Dessler, Gary: *Administración de Personal*. Ed. Pearson. 2001. México.

²⁰ Mahan, Heberto: *Las personas, la clave para el éxito de su empresa*. Ed. Vergara. 1992. Argentina.

²¹ Maristany, Jaime: *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. 2000. Argentina.

²² Valle Cabrera, Ramón; Dolan, Simon: *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Ed. Mc Graww Hill. 2003. España, Madrid.



**PLAN METODOLÓGICO DE ACCIÓN PARA
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:**

**1. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA PYME “PRITTY S.A.”,
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS SIN
ALCOHOL:**

En base a los informes que suministra la empresa, se realizará una breve reseña histórica, presentación del organigrama general de la firma, del Departamento de Recursos Humanos y del Departamento de Tecnología. Además se describe la actividad comercial que realiza dicha empresa.

2. ACTUALIZACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS:

Realizadas las mismas a través de un nuevo formato (que contiene una matriz de competencias actualizada) y aplicadas a todos los puestos que integran el Área de Recursos Humanos y Tecnología.

**3. ANÁLISIS DEL FORMATO QUE SE HA ELABORADO PARA LLEVAR
A CABO LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO:**

Introducción de mejoras.

4. APLICACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO:

Destinadas a los puestos de Recursos Humanos y Tecnología. Comunicación de la importancia, metodología y objetivos que implica realizar dichas evaluaciones.

Capacitación al evaluador y seguimiento.

**5. PRESENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA DETECCIÓN DE
ALTOS POTENCIALES:**

En base a las mismas, se podrán identificar a aquellos empleados que posean un alto potencial para que sean incluidos dentro de un Plan de Carrera Profesional.



6. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CARRERA PROFESIONAL:

Destinados a personas a las que se les detectó un alto potencial.

Explicación del Plan y de los objetivos del mismo.



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS:

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

- ✓ **Revisión documental:** Se ha utilizado para obtener datos: libros, manuales, reglamentos, directivas, etc.
- ✓ **Entrevistas:** Esta técnica se aplicó al personal perteneciente a las dos Áreas de ejecución, para que puedan informar acerca de las actividades diarias.
- ✓ **Encuestas:** Se diseñaron cuestionarios de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación.²³
- ✓ **Observación Directa:** Mediante la misma también se obtuvo información relevante.

INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

- ✓ **Guía de Entrevista:** Instrumento utilizado para llevar a cabo las entrevistas con gerentes y personal pertenecientes al Departamento de Tecnología y al de Recursos Humanos.
- ✓ **Ficha de Descripción de Puestos:** Actualización del formato del modelo de Descripción de Puestos que utiliza la empresa y aplicación a los puestos pertenecientes al Área de Tecnología y Recursos Humanos de Pritty S.A.
- ✓ **Ficha de Evaluación de Desempeño:** La misma ya había sido confeccionada por el personal de Recursos Humanos de Pritty, por lo que solo se hizo una breve revisión para la posterior identificación de los niveles de desempeño del personal del Área de Recursos Humanos y Tecnología.

²³ Ver Anexo: Encuesta Plan de Carrera Profesional. Pág. 216.



Guía de Entrevista:

1. Cómo está conformada estructuralmente Pritty S.A. ?
2. Cómo está integrada el Área de Recursos Humanos?
3. Qué nos puede decir de la cultura de esta organización?
4. Cómo es la comunicación interna? Cuales son los medios que más se utilizan para comunicarse entre miembros de la empresa?
5. Se realizan encuestas de clima organizacional? Con que frecuencia?
6. Cuáles son y cómo se desarrollan las principales actividades que realiza el Área de Recursos Humanos?



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa, se utilizó el Análisis F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. (o TOWS) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.²⁴

En primer lugar, se presenta el F.O.D.A. que corresponde a la empresa a nivel general. Luego, y en segundo lugar, se detalla el F.O.D.A. del Área de Recursos Humanos.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA:

FORTALEZAS:

- La satisfacción del cliente como una de las más altas prioridades de la empresa.
- Amplia zona de distribución. Pritty se distribuye en todo el país, gracias a sus canales de distribución y a la instalación de su planta productiva y preventiva en Bs. As.
- Distribución organizada en zonas, de modo que nunca falten los productos Pritty en supermercados y kioscos y los mismos estén siempre al alcance del cliente.
- Gestión participativa.
- Lealtad de los clientes a la empresa y a sus marcas.
- Adaptación de la empresa a los cambios constantes del entorno.
- Gran variedad de marcas y productos, tanto propios como destinados a terceras marcas (ej. Gaseosas Rodeo para Hipermercado Libertad).

²⁴ Koontz, Harold: *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graww Hill. 2003. México. Pág. 175.



- Alta rotación de stock, por lo cual Pritty posee un sistema productivo de carácter continuo, dividiendo al personal en tres turnos: mañana, tarde y noche.
- Cumplimiento en tiempo y forma del pago de sueldos a sus empleados.
- Ubicación estratégica de los productos en góndolas de supermercados.
- Materias primas de alta calidad.
- Máquinas destinadas al proceso productivo de alta tecnología.
- Asesores de estrecha confianza con la empresa (la parte legal es de asesoría externa).
- Concientización del valor que poseen sus recursos humanos, brindándoles oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Comunicación integral entre áreas.
- Aplicación de estrategias de márketing, publicitando en medios televisivos, radiales y gráficos.²⁵
- Exclusividad en la venta de productos Pritty en determinados eventos y lugares (Ej. En partidos de fútbol en Estadio Córdoba y otras canchas, restaurantes, partidos de polo, etc.)
- Investigación y desarrollo continuo, lo que posibilita a Pritty ser una compañía innovadora y adaptable a los gustos del cliente. Por ej.: lanzamiento de aguas saborizadas Magna.
- Buena relación con proveedores de materias primas y materiales.
- Gran variedad de productos y sabores, lo que permite llegar a los diferentes gustos y preferencias que poseen los clientes, y de esta manera poder acaparar un mercado más amplio.

DEBILIDADES:

- No existe una declaración y diferenciación explícita entre visión y misión.
- Sólo figura en la web page de Pritty la visión de la misma.

²⁵ Ver Anexo: Afiches Vía Pública. Pág. 208.

- Poca organización de la información, lo que resulta en una pérdida de tiempo la búsqueda de la misma.
- Ambigüedad de algunos roles, como consecuencia de que no están actualizadas las descripciones de puestos y las mismas no están en conocimiento formal de cada persona que lo desempeña.

AMENAZAS:

- Entorno cambiante, lo que hace que la empresa deba estar muy atenta a los cambios y deba tener también la capacidad de prever los mismos.
- Fuerte competencia y variedad de marcas existentes en el mercado de gaseosas.
- Crisis económica que atraviesa el país, que afecta el poder adquisitivo de los clientes.
- Marcas internacionales (Ej. Pepsi, Coca Cola.) que acaparan una gran parte del sector de clientes.²⁶
- Aparición de productos sustitutos de segundas marcas y a bajo costo.

OPORTUNIDADES:

- Pritty incursiona en el mercado de aguas saborizadas.
- Uno de los productos de Pritty: Magna es reconocida por los suscriptores del medio gráfico “Punto a Punto” como uno de los productos mejor desarrollados de la Argentina.
- Pritty renueva con gran éxito su identidad y lanza también el primer envase de dos litros de aguas saborizadas.
- El diario cordobés “La Voz del Interior” y el programa de televisión “Infonegocios T.V.” coinciden en considerar a Magna como marca líder de aguas saborizadas en Córdoba.

²⁶ Ver Anexo: Share de Gaseosas por Empresa. Pág. 221.

- Lanzamiento de la nueva gaseosa Hook Cola (2006). Mediante este producto, Pritty S.A. compite por primera vez en el mercado de gaseosas Premium sabor cola en Argentina.²⁷
- Lanzamiento de la nueva gaseosa Hook Cola (2006). Mediante este producto, Pritty S.A. compite por primera vez en el mercado de gaseosas premium sabor cola en Argentina.
- Lanzamiento de Pritty Light (2007).
- La soda Saldán es elegida por ocho de cada diez cordobeses, lo que indica una gran preferencia del mercado por dicho producto.
- Ubicación de los productos en lugares estratégicos en góndolas de supermercados, lo que además de constituir una estrategia de márketing permite a los posibles compradores comparar precios con otras marcas.
- Oportunidad de tener exclusividad en la venta de sus productos en lugares específicos (restaurantes, eventos deportivos, etc). Esto da lugar a que gente que no ha probado sus productos, los pruebe y los conozca, generándose así la posibilidad de captar nuevos clientes.

ANÁLISIS F.O.D.A. DE RECURSOS HUMANOS:

FORTALEZAS:

- Trato informal y clima amistoso.
- Accesibilidad a directivos y gerentes.
- Capital humano de alto valor.
- Personal capacitado.
- Concientización de sus recursos humanos como ventaja competitiva.
- Pago de sueldos en tiempo y forma.
- Lealtad de los empleados a la empresa.

²⁷ Ver Anexo. Artículo diario: *La Voz del Interior*. Pág. 207.



- Alta participación de las personas en el establecimiento de objetivos y en la expresión de opiniones e ideas.
- Canales de comunicación formales e informales que permiten que la información circule de manera adecuada y fluida.
- Compromiso con la tarea y actitud responsable en cuanto a las mismas.
- Actitud abierta, solidaria y de colaboración con los demás miembros de la empresa.
- Compromiso con la estructura legal respecto de la contratación de sus empleados.
- Capacitación continua, lo que hace que los recursos humanos con los que cuenta la empresa puedan agregarle mayor valor a las funciones que desempeñan.
- Conducción participativa y de colaboración. Delegación de funciones a personas capacitadas para llevarlas a cabo.
- Motivación generada por premios estímulo al personal.

DEBILIDADES:

- Confusión de roles y funciones con algunos puestos en particular.
- Falta de actualización de las descripciones de puestos, lo que hace que no sea posible aplicar las evaluaciones de desempeño pertinentes.
- Al no existir un sistema de Evaluación del Desempeño aplicado de una manera regular, se hace difícil destacar y señalar cuestiones a mejorar de cada empleado de manera clara y objetiva como así el desempeño sobresaliente, lo que hace que, por ende, no esté desarrollado el plan de incentivos.
- No existe un proceso formal de Evaluación y Detección de Potenciales con vistas a las promociones internas, lo que dificultaría una rápida adaptación y desenvolvimiento de la persona en el nuevo puesto.
- No están formalizados los Planes de Carrera Profesional, aspectos que son reconocidos por RR.HH como fundamentales.



- Gran apertura y acceso de los empleados a la oficina de RR.HH., que si bien constituye una forma de comunicación informal es importante destacar que dicha área maneja gran cantidad de información confidencial de sus recursos humanos, por lo que la misma debería tener mejor organizado su acceso.
- Hay algunos instructivos confeccionados y que no se están incorporados al sistema SIG Pritty (Sistema Integral de Gestión Pritty), lo cual dificulta el acceso a estos.
- Existen personas con muy bajo nivel de instrucción, que desempeñan tareas en planta y que provienen de administraciones anteriores.

OPORTUNIDADES:

- En cuanto a los salarios, los mismos se encuentran en un nivel superior a los que ofrecen los competidores, lo que permite retener a personal de valor para la empresa.
- Amplias posibilidades de atraer e incorporar a personal ampliamente calificado perteneciente al mercado externo.

AMENAZAS:

- Competidores que poseen una mayor planificación en gestión y desarrollo de sus recursos humanos, lo que puede costar la pérdida de personas valiosas para la empresa.
- Dificultad para encontrar en el mercado laboral, personal con el nivel mínimo de instrucción requerido (secundario completo, preferentemente técnico) para posiciones de base.
- En el mercado existe poco personal con los conocimientos y experiencia requeridos para trabajar en el Departamento de Sistemas, por lo cual la búsqueda y selección de personal se torna complicada y extensa.



- Reducida oferta de candidatos aptos para cubrir ciertas posiciones (Preventistas, Repositores) en ausencia de competencias blandas.



ORGANIGRAMAS

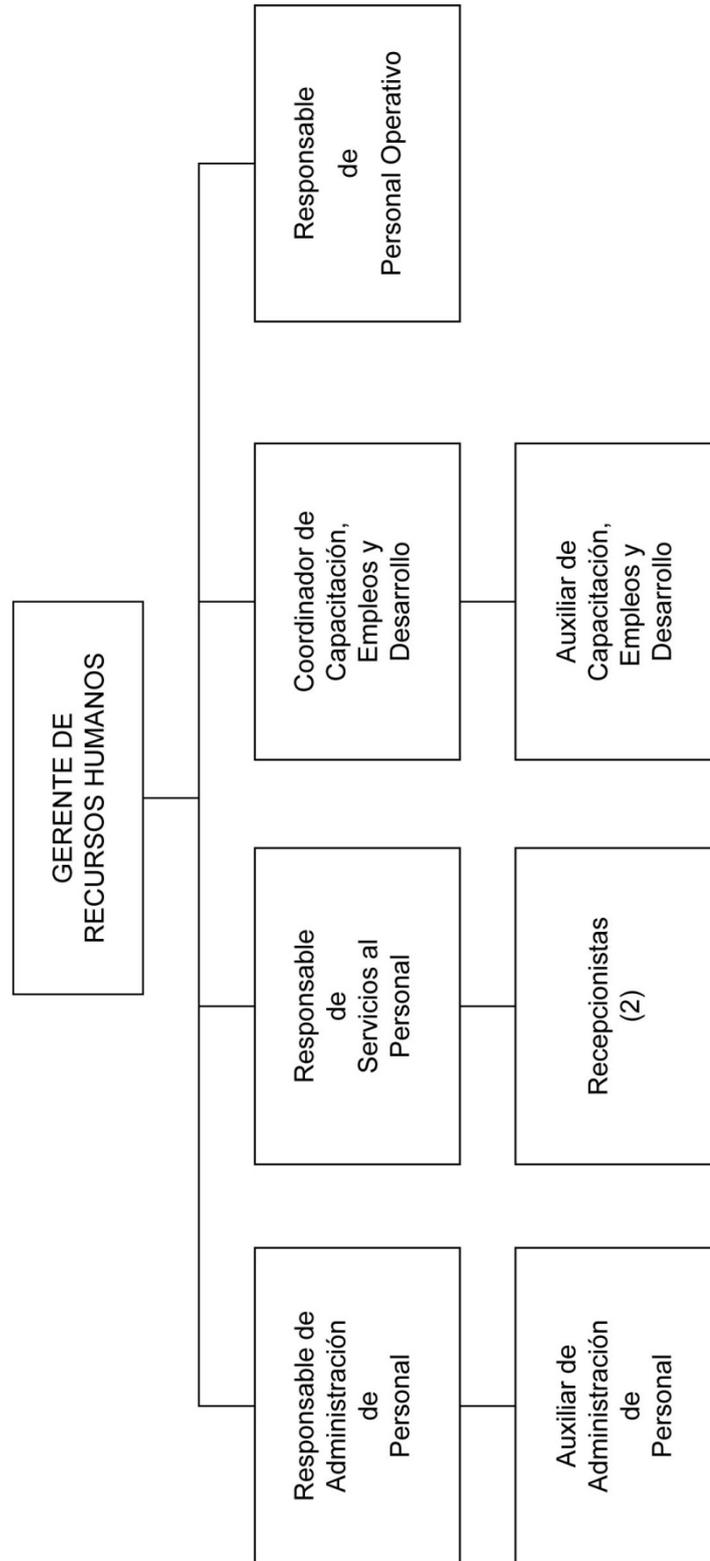


DIRECCIÓN / COMITÉ EJECUTIVO

| CÓRDOBA | | | BUENOS AIRES | RESTO PAÍS |
|---|---------------------------|------------------------------|----------------------------|------------|
| Logística y Planeamiento | Ventas | Marketing | Producción Planta Cortínez | |
| Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos. | Recursos Humanos | Sabores y Preparados Básicos | Regional Ventas | |
| Calidad | Producción | Sistemas | | |
| Investigación y Desarrollo | Administración y Finanzas | Legales | | |



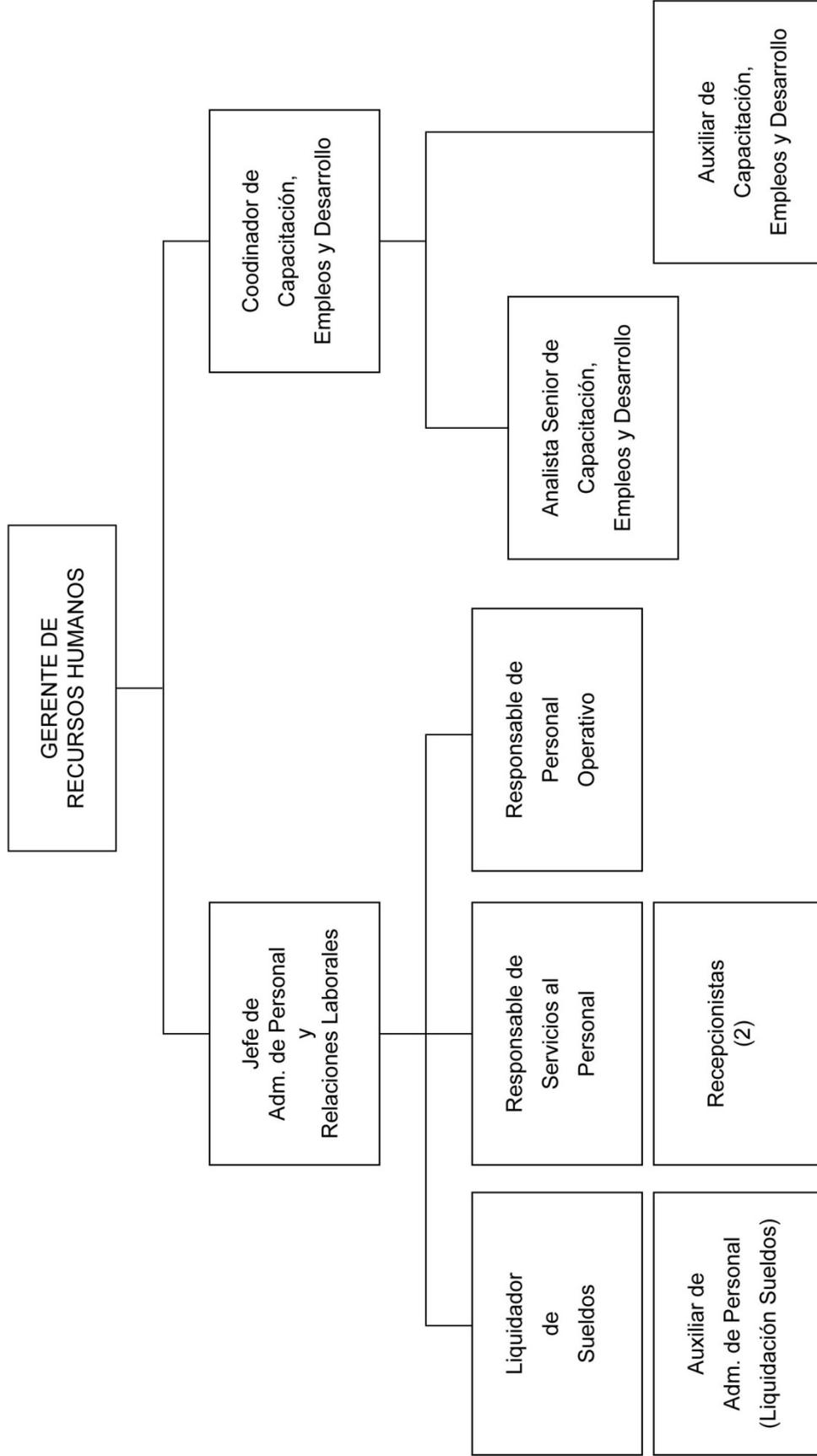
ORGANIGRAMA. AREA DE RECURSOS HUMANOS





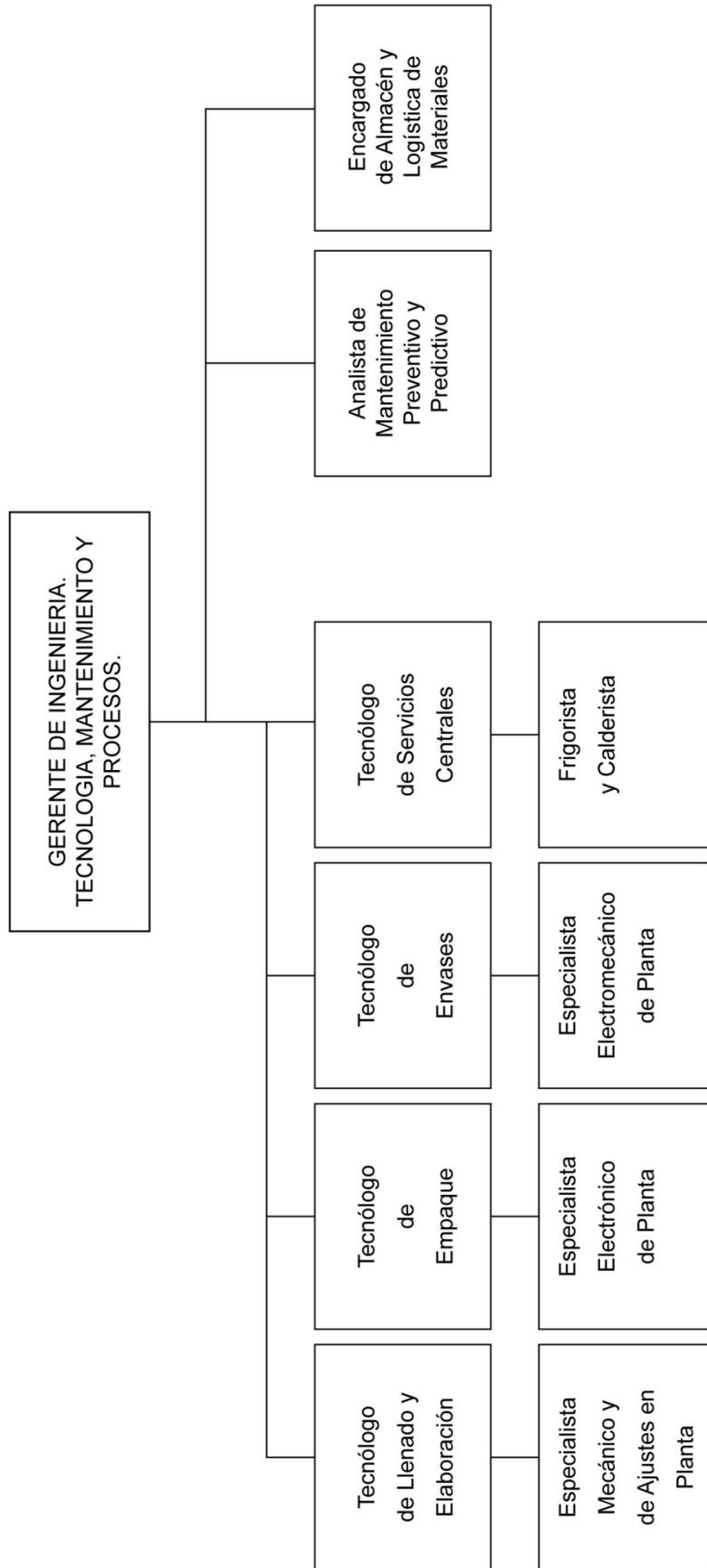
ORGANIGRAMA NUEVO. AREA DE RECURSOS HUMANOS

En Marzo de 2008 se produjeron cambios en el Area de RR.HH. con el objetivo de lograr una mayor profesionalización de la misma. Es por ello que, (como aquí se observa) se adicionan dos puestos nuevos: "Analista Senior de Capacitación, Empleos y Desarrollo" y "Jefe de Adm. de Personal y Relaciones Laborales".





ORGANIGRAMA. AREA DE TECNOLOGIA, INGENIERIA, MANTENIMIENTO Y PROCESOS





GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Como puede observarse en los organigramas, el departamento de Recursos Humanos de Pritty S.A. se componía anteriormente por ocho puestos de trabajo. Luego, como consecuencia de una reestructuración orientada a una mayor profesionalización, el Área se modifica adicionando dos nuevos puestos: “Analista Sr. de Capacitación, Empleos y Desarrollo”; y “Jefe de Administración de Personal y Relaciones Laborales”. Dichos cambios se produjeron en el mes de Marzo de 2008.

En cuanto a las descripciones de los distintos puestos del sector, se han actualizado las correspondientes a Recursos Humanos y al sector de Tecnología, aplicando un nuevo formato en donde se adiciona una matriz de competencias.

Esta tarea de actualización es de vital importancia, debido a que es imprescindible tener una descripción de puestos lo más ajustada posible a la realidad de éstos, para poder luego realizar con éxito el proceso de selección de personal y el de evaluación de desempeño.

Con respecto al análisis general del área, a continuación se especifican las actividades que se desarrollan en ésta y aquellas que faltan por desempeñar o que están planteadas como un proyecto a futuro, para la mejora del servicio que brinda Recursos Humanos a la empresa.

DESCRIPCION DE PUESTOS:

La información sobre los diversos puestos debe emplearse en la descripción de estos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.



La empresa se orienta a poder tener todas las descripciones de puestos lo más ajustadas posible a la realidad; es por ello que está en un periodo de actualización de las mismas.

SELECCIÓN DE PERSONAL:

Pritty S.A. lleva a cabo un completo y ordenado proceso de selección que incluye: recepción, análisis y filtro de currículum vitae según el perfil que se necesita, fijar día y hora para entrevistas, citar a los postulantes para dichas entrevistas y análisis de los resultados de las mismas. En caso de que el postulante siga en el proceso de selección, se lo cita para que se presente a realizarse un examen médico, luego se le realiza un examen psicotécnico, además de solicitar un informe confidencial (ambiental). Si dichas instancias están aprobadas, se coordina una segunda entrevista con recursos humanos y con la persona que será el supervisor directo del puesto en cuestión. En caso de determinadas posiciones (como por ejemplo, operario de logística) el postulante deberá aprobar una prueba práctica (ej.: manejo de autoelevador). Por último, se analiza al postulante para determinar si el mismo está en condiciones de ocupar la vacante. Es importante destacar que la empresa cuenta con una política de **priorizar la cobertura de las vacantes que se generan con personal interno**, lo cual favorece las promociones internas.

CAPACITACIÓN:

La organización cuenta con un formalizado proceso de Capacitación, con el objetivo de que el personal esté cada día mejor preparado para desarrollar sus actividades y amoldarse a los cambios.



Al insertarse un nuevo individuo a la empresa, se realiza un **Programa de Inducción**, de aplicación a todo el personal ingresante (el mismo incluye: proyección de DVD institucional que relata la historia de la empresa y otro que explica el proceso productivo, recorrido por planta, presentación de organigramas, entrega de un manual de inducción que cuenta con explicaciones a cerca de: ausencias, beneficios al personal, políticas de seguridad e higiene, reglamento interno, políticas de recursos humanos, temáticas de administración de personal, etc.). Por último, se hace una presentación del ingresante a quienes serán sus compañeros de trabajo.

Además existe un **Plan de Formación Inicial** aplicable no solamente al personal que comienza a trabajar en la empresa, sino también a aquellas personas transferidas a otros puestos. Este último tiene el objetivo brindar todos los conocimientos y herramientas que serán indispensables para el desempeño inicial. El supervisor directo es el encargado de elaborar dicho Plan de Formación, que implica detallar fecha de inicio y finalización del Plan, descripción de cada una de las temáticas a dictar (tanto teóricas como prácticas), porcentaje en que fueron dadas y aprendidas cada una de ellas, etc. Realizar esta actividad es imprescindible para poder optimizar una buena integración y desempeño del empleado en su nuevo puesto de trabajo.

Por otra parte, hacia fines del mes de Octubre / Noviembre, se elabora el **Presupuesto Anual de Formación** del año próximo. El objetivo es realizar un estimado de cuánto se invertirá en Capacitación según las necesidades de cada Área.

En cuanto a los cursos de formación, los gerentes confeccionan una “Planilla de Solicitud de Capacitación” (aquí se detallan: la temática a solicitar, nombres de los asistentes, horas estimadas, fecha de dictado, honorarios, gastos varios, docente o institución recomendada y objetivos a alcanzar). La misma se eleva al Departamento de Recursos Humanos, donde luego el sector de Capacitación se encargará de gestionar la aprobación correspondiente y ejecutar las acciones pertinentes (solicitar presupuestos, contactar docentes, estimar tiempos, etc.).



Con el objetivo de formalizar la comunicación de las capacitaciones, se utiliza como medio un comunicado estándar y se paneliza cerca del reloj de marcación. Además existe una “Planilla de Notificación y Asistencia”, en donde los asistentes firman con anticipación que están notificados de la Capacitación y dicha planilla sirve luego para que las personas que están presentes en la Capacitación firmen su asistencia. Posteriormente Recursos Humanos registrará la asistencia al Curso en el legajo de cada empleado. Por otra parte, las personas que se ausentaron deberán presentarse a realizar un descargo de los motivos de su ausencia y esto quedará registrado en su legajo.

También es importante recalcar que Pritty está implementando un **Programa de Finalización de la Escuela Secundaria**, en donde se les brinda a las personas la posibilidad de finalizar la misma, de manera opcional, haciéndose cargo la empresa del 50% del valor de las cuotas. Los alumnos deben ir presentando las calificaciones de los exámenes que van rindiendo y otros comprobantes (facturas, etc.)

Se está trabajando en la definición de la **Política de Estudios** para estudios de nivel secundario y estudios prolongados (Por ejemplo: cursos de especialización, maestrías, postgrados).

En general, podría decirse que Recursos Humanos cuenta con un proceso de capacitación completo, efectivo y estandarizado, al igual que el proceso de selección, lo que permite responder en tiempo y forma a las necesidades de la empresa.

BENEFICIOS AL PERSONAL:

Comedor de la Empresa:

Pritty S.A. reconoce a los empleados un porcentaje del costo de los almuerzos / cenas / refrigerios realizados en el comedor de la empresa; el costo será descontado por recibo de sueldo, para hacer uso del servicio de comedor se deben solicitar al personal del comedor los vales correspondientes.



El personal del área de ventas que cumple funciones fuera de planta y de las oficinas recibe tickets restaurant para cubrir los gastos de refrigerio.

Uniformes de Trabajo:

Además de la ropa de trabajo que Pritty entrega a preventistas, reposidores y operarios de producción, la empresa otorga al personal fuera de convenio²⁸ los correspondientes uniformes de trabajo.

Coronas por Fallecimiento de Familiar Directo:

Destinadas a fallecimiento de familiar directo (cónyuge, hijos, padres) del empleado (de convenio o fuera de convenio).

Presentes:

- **Obsequio por cumpleaños de hijos de empleados** (personal de convenio o fuera de convenio).

Se entrega un juguete por niño que cumple años, hasta los 12 años de edad.

- **Presente por nacimiento.**

El día del nacimiento del hijo de un empleado de Pritty (ya sea de convenio o fuera de convenio), Recursos Humanos hace llegar a la clínica en donde está internada la mamá que dio a luz, un ajuar con productos para el bebé. El objetivo es poder compartir unos de los momentos más lindos e importantes en la vida de los empleados de Pritty.

- **Presente a las Secretarias en su Día.**

Pritty obsequia a sus secretarias en su día un ramo de flores y una orden de compra por determinado monto (en general, en Falabella). Además, Recursos Humanos organiza el “asado del Día de la Secretaria” en donde todos los años las mujeres que trabajan en la Planta Industrial Cba. y en

²⁸ Refiere al Convenio de Aguas Gaseosas. Sindicato S.U.T.I.A.G.A.



Preventa Cba. homenajean a las secretarias con un almuerzo en el quincho de la Planta de Pritty.

- **Obsequio de Fin de Año.**

Pritty entrega a todos sus empleados días antes al 25 de diciembre, una caja con productos alimenticios navideños (pan dulce, turrónes, garrapiñada, sidra, etc.)

Compra de productos:

Compras de productos fabricados y comercializados por PRITTY a precios especiales.

Entrega mensual de bebidas:

La primera semana de cada mes los empleados pueden retirar de manera gratuita un pack (de 6 unidades) de jugos Saldán (sabor naranja, pomelo o limón).

Adelanto de sueldo:

El adelanto de sueldo (de aproximadamente \$500) es depositado en caja de ahorro los días 19 de cada mes o día hábil inmediato anterior. Si el trabajador no desea contar con este beneficio de adelanto de sueldo, debe dirigirse a Administración de Personal para que directamente el sueldo se le deposite completo el cuarto día hábil de cada mes.

SERVICIO DE MEDICINA LABORAL:

La función del servicio de Medicina Laboral es prevenir y verificar la enfermedad de los empleados, decidir sobre la justificación de la misma y poder dar asesoramiento en todo lo referente a la salud del trabajador.



Si la persona durante la jornada laboral padeciera alguna anomalía de salud, debe informar a su superior inmediato.

En caso de encontrarse el médico en la Planta, procederá a su atención. Caso contrario será convocado el servicio de emergencia médica correspondiente.

Si la persona estando en su domicilio se encuentra enferma y por lo tanto, no puede asistir a trabajar, debe notificar dicha situación al Dpto. de Administración de Personal quién se encargará de contactarse con Medicina Laboral para que en el transcurso del día un médico se dirija al domicilio del empleado con la finalidad de corroborar su estado de salud. Esto es aplicable tanto para el personal de convenio como para el personal fuera de convenio de Pritty S.A.

CLIMA LABORAL:

Pritty S.A. busca día a día lograr la satisfacción de sus empleados.

En cuanto a la aplicación de ***Encuestas de Satisfacción Laboral***, puede decirse que la empresa luego de confeccionarlas, las ha realizado en el año 2004 en Preventa Córdoba y en el 2005 en Preventa Buenos Aires.

A nivel general, los resultados que pudieron observarse a través de algunas de ellas fueron los siguientes:

Equipo Preventa y Supermercado. Córdoba: Enero de 2005.

Conclusiones generales:

Al momento de analizar los resultados con el equipo de líderes, se definió que la comunicación con el Gerente de Ventas, califica menos, no por ser mala sino porque al tener intermediarios, es esporádica.

Lo más destacado que refleja la encuesta realizada en los sectores Preventa y Supermercado, es la importancia que le dan a Pritty como un lugar de trabajo para recomendar, encontrando diversos motivos como el de la calidad humana, la libertad de trabajo, la puntualidad en el pago, el respeto por las personas.

Valores que son muy importantes a nivel organizacional, ya que tienen que ver con el valor humano que existe en la organización.



Por otra parte, se solicita mayor capacitación respecto a temas impositivos, IVA, AFIP, DGR, etc.

Las personas de Preventa también manifestaron su disconformidad con los uniformes de trabajo, ya que la tela de los mismos resultaba calurosa para los meses de verano.

Los empleados del Sector Supermercados, expresaron comentarios negativos en cuanto a los feriados, francos y tiempos libres de los repositorios. También hubo reclamos sobre que la organización de las vacaciones no se realiza con el tiempo suficiente para que cada uno pueda planificarlas.

Acciones a Implementar por Pritty S.A.:

De la reunión que se realizó con motivo de hacer una evaluación de los resultados, se desprendieron algunas acciones a realizar:

En las respuestas a preguntas abiertas, se repite el comentario de no tener la información necesaria al comienzo de cada mes, por lo que se designará un día a la semana en el que se informarán todas las novedades.

Además, se organizarán cursos de capacitación en lo referido a temas impositivos.

Un año después, se hicieron las mismas encuestas en Buenos Aires, únicamente para la parte de Preventa.

Con respecto a la frecuencia con que se llevan a cabo dichas encuestas, el Área de Recursos Humanos considera que deben realizarse cuando realmente se necesite obtener algún tipo de información al respecto.

Además, el Área enfatiza que es muy importante primero tener en cuenta el “momento” en que se encuentra la empresa, ya que si la misma se halla en una situación que por lo general no es la normal (es decir, en una situación especial) pueden arrojar resultados que no se corresponden directamente con la realidad habitual de la organización.

Por lo tanto, se aplicarán nuevamente dichas encuestas cuando la Dirección / Departamento de Recursos Humanos lo considere de importancia y de utilidad.

Además, cabe destacar que si bien éstas brindarán información útil y detalles de cuestiones que deben modificarse en la empresa, la Gerencia debe estar



dispuesta y apoyar al Área de Personal para gestionar los cambios pertinentes con el objetivo de introducir mejoras en aquellos ítems que señala la encuesta empleada. Si, por el contrario, no se llevan acciones posteriores a los resultados de la encuesta, la misma solo termina cumpliendo un papel meramente informativo, por lo que no resultaría de demasiada utilidad si no existen posteriormente acciones destinadas a implementar mejoras.

Por otra parte, Pritty para poder examinar de manera completa su clima laboral, utiliza los siguientes indicadores:

- Nivel de información que reciben las personas con respecto a lo relevante para cumplir sus tareas (conocimiento de resultados mensuales de la empresa, información sobre novedades importantes, etc.).
- Evaluación de la motivación y sentido de pertenencia.
- Consideraciones en cuanto a las condiciones para trabajar en equipo (elementos de trabajo, colaboración, etc.)
- Evaluación de cómo se da la comunicación entre el empleado y los distintos niveles jerárquicos.
- Conocimiento y aplicación de las normas de Pritty en el accionar diario.
- Consideración en cuanto al monto de la remuneración que se recibe.
- Apertura del jefe o líder (en el caso de Preventa).
- Modo en que se toman generalmente las decisiones (posibilidad de participación en la discusión de las mismas).

Por el momento, no se ha detectado la necesidad de aplicar nuevamente las encuestas de clima laboral, por lo tanto, las mismas están sujetas a las circunstancias en que la empresa necesite recolectar información al respecto y a un pedido formal por parte del directorio.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

La desactualización de las descripciones de puestos, dificulta el proceso de ***evaluaciones de desempeño***, que ha tenido su última implementación en el año 2001 y en la actualidad se encuentra revisado y formalizado en espera de que el directorio de la compañía asigne fecha de aplicación.

Podría decirse que el área de Recursos Humanos necesita emplearlas para poder generar un mayor valor agregado a la empresa; situación que se ha visto postergada por la gran operatividad en la actividad diaria del Departamento. A pesar de ello, la implementación de las mismas se encuentra entre uno de los tantos objetivos que se tienen en consideración y que deberá llevar a cabo el Área de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL:

Debido a la gran operatividad diaria en el Área de Recursos Humanos, la mayor parte del tiempo de trabajo de la misma se ha destinado a la gestión y seguimiento de los procesos de Capacitación y Selección de Personal. Como consecuencia de esta situación, el diseño e implementación de acciones de desarrollo de recursos humanos han quedado algo relegadas, motivo por el cual en cuanto a actividades de desarrollo, actualmente se llevan a cabo dos de ellas: el “Plan de Formación Inicial”²⁹ y el “Programa de Finalización de Escuela Secundaria”.³⁰

Si bien ambas significaron un gran avance en la gestión de Recursos Humanos de Pritty S.A., es imprescindible para el crecimiento de la compañía que la misma comience a trabajar sobre el desarrollo profesional de su personal. Por tal motivo, es importante recalcar que en la actualidad el Departamento de Recursos Humanos tiene en vista la posibilidad de establecer mejoras y poder

²⁹ Ver: Página Nº 52.

³⁰ Ver: Página Nº 53.



destacar de manera objetiva a aquellas personas que demuestren un desempeño sobresaliente y con potencial, para que puedan estar incluidas en un Plan de Carrera Profesional.

Este Plan tiene como finalidad asignar a las personas de una manera eficiente en futuros puestos de trabajo, planificando el desarrollo profesional del individuo.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Realizadas las mismas a través de un nuevo formato (que contiene una matriz de competencias actualizada) y aplicadas a todos los puestos que integran el Área de Recursos Humanos y el Área de Tecnología, Ingeniería, Mantenimiento y Procesos.

A continuación se llevó a cabo:

- el nuevo formato de Descripción de Puestos que se realizó con la ayuda y colaboración del Departamento de Capacitación, Empleos y Desarrollo;³¹
- las Descripciones de cada puesto en particular, correspondientes a las dos Áreas que se tomaron como base del presente trabajo.³²

³¹ Ver Anexo: *Nuevo Formato de Descripción de Puestos Pritty*. Pág. 107.

³² Ver Anexo: *Descripciones de Puestos (RR.HH. y Tecnología)*. Desde Pág. 110.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Pritty S.A. en el año 2000 confeccionó y puso en práctica las Evaluaciones de Desempeño. Sin embargo no se obtuvo el éxito esperado. Se asoció los resultados de los niveles de desempeño a aumentos en las remuneraciones, lo cual produjo un distorsionamiento en el entendimiento por parte de la gente de los objetivos reales de las evaluaciones. Razón por la cual, se las dejó de llevar a cabo.

En el presente, Recursos Humanos tiene en vista volver a replantear, rediseñar y reformular el Proceso de Evaluación de Desempeño, con el objetivo de tomarlas como una herramienta de medición del rendimiento laboral de los empleados.

Para ello, se realizó una primera reunión con los Gerentes que tuvo como objetivo presentar formalmente el Proceso de Evaluación y las herramientas pertinentes para realizarlo exitosamente. Se les aclaró además, que esta es una “prueba piloto” antes de comenzar con la gestión del Proceso tomando a toda la organización.

A continuación, se presenta:

- ▶ El Programa de Evaluación de Desempeño.
- ▶ El Manual Teórico Práctico que se le entrega al evaluador.



PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Primera Actividad:

El Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo deberá releer y revisar las herramientas de evaluación de desempeño que fueron utilizadas en el año 2000. Introducir las mejoras y modificaciones necesarias.

Fecha estimativa: 03/03/08 al 07/03/08.

Segunda Actividad:

El Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo deberá confeccionar el “Manual del Evaluador”, el cual incluye: Conceptos teóricos, explicaciones, recomendaciones para evaluar correctamente, formulario de evaluación, etc.

Tercera Actividad:

El Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo deberá coordinar una primera reunión con los Gerentes de cada Área, Jefes y Supervisores con el propósito de: Anunciar el inicio del Proceso de Evaluación de Desempeño, cuáles son los objetivos del mismo, etc. Además, se hará entrega del “Manual del Evaluador”.

Cuarta Actividad:

El Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo deberá coordinar el proceso de Capacitación correspondiente al Tema: Evaluación de Desempeño. Destinatarios: Gerentes de Áreas, Jefes, Supervisores.



Quinta Actividad:

Gerentes de Áreas, Jefes y Supervisores deberán comunicar al personal que tienen a cargo que se llevará a cabo un Proceso de Evaluación de Desempeño. Comunicar cuáles son los propósitos que persigue Pírry S.A. con dicho proceso y cómo se desarrollará la correspondiente actividad.

Sexta Actividad:

Aplicación de las Evaluaciones de Desempeño por parte de Gerentes de Áreas, Jefes, Supervisores. Recursos Humanos, por su parte, dará acompañamiento y soporte al proceso y a los evaluadores, para asegurar que la gestión se desarrolle exitosamente.

Séptima Actividad:

Una vez que se completó el formulario de Evaluación de Desempeño, los Gerentes de Áreas, Jefes, Supervisores deberán entregar una copia al Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo.

Posteriormente, Recursos Humanos junto a cada evaluador coordinará una “Reunión de Feedback”. Asistirán a la reunión: el evaluador, el evaluado y un integrante del Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo. El objetivo es comunicar los resultados que arrojaron las Evaluaciones de Desempeño, especificar cuáles son las cosas que el empleado debe mejorar, fijar cursos de acción, etc.

Finalizada la reunión, las personas que presenciaron la misma, deben firmar las evaluaciones (conformidad).



Octava Actividad:

Cada evaluador deberá tener una copia de las Evaluaciones de Desempeño firmadas, y entregará las originales al Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo.

Novena Actividad:

Recursos Humanos archivará cada ficha de Evaluación de Desempeño en el legajo de cada evaluado.

Asimismo, llevará un reporte en una “Planilla de Seguimiento del Desempeño” donde se indicará: Nombre del empleado, Área / Sector, Nombre del Evaluador, Periodo de Evaluación, Resultado final de la evaluación, Acciones planteadas y Observaciones.

Con este reporte, lo que se hace es efectuar un seguimiento para garantizar que se lleven realmente a cabo las acciones propuestas en la Reunión de Feedback. De este modo, el Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo queda comprometido a gestionar todas las actividades necesarias para que la persona pueda mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**MANUAL TEÓRICO - PRÁCTICO PARA EL
EVALUADOR.**



CONCEPTUALIZACIONES

QUÉ ES UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ?

Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico (es decir, afecta a toda la organización) y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una determinada Organización, en relación al trabajo habitual.

Tiene una visión histórica (hacia atrás) y una prospectiva (hacia el futuro).

Requiere una retroalimentación continua, enfocada al desarrollo y aprovechamiento de todos los recursos.

La frecuencia con la que se lleva a cabo depende de cada organización. Por lo general, se aplica semestralmente.

Es importante aclarar que la Evaluación de Desempeño es un acto de control, pero no de fiscalización. En efecto, no se trata de descubrir lo que se ha hecho mal con el objeto de aplicar una sanción, sino para ayudar al evaluado a que lo haga mejor y descubrir lo que se ha hecho bien para felicitarle por ello y destacarlo.

El sistema de evaluación de desempeño que se use, debe adaptarse a las características y necesidades específicas de la empresa. Además, el mismo debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

Por lo general, es el Área de Recursos Humanos quien diseña las evaluaciones para ser aplicadas a todos los empleados de todos los sectores.

Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de resultados entre grupos similares de empleados.



Así, los sistemas de evaluación deben estar *directamente relacionados* con el puesto. Esto significa que el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Por otra parte, es importante el nivel de *practicidad* que poseen las mismas. Esto se da cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad.

Es fundamental recalcar que un sistema complicado puede conducir a confusiones o generar suspicacias y conflictos.

La evaluación de desempeño implica también sistemas o modos de calificación de cada labor.

Uno de los métodos es la *observación directa*, que es cuando quien califica el desempeño lo ve en persona.

Las *mediciones objetivas* del desempeño son las que otras personas pueden verificar. Son de índole cuantitativas. Por ejemplo: cantidad de productos vendidos en una hora.

Las *mediciones subjetivas*, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, grado de simpatía con la que la telefonista atiende las quejas de clientes.

Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar elementos esenciales que determinan el desempeño.



QUÉ OBJETIVOS PERSIGUE LA EMPRESA AL APLICAR LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO?

- ✚ Comprobar la eficacia de los Sistemas de Selección.
- ✚ Medir el progreso del empleado hacia las metas establecidas.
- ✚ Detectar las necesidades de formación de los empleados.
- ✚ Promover la comunicación permanente, abierta y transparente entre empleado y superior. De este modo el evaluador conocerá mejor a su subordinado y se facilitará el diálogo y la delegación de responsabilidades.
- ✚ Contribuir al mejoramiento continuo y el fortalecimiento cultural.
- ✚ Dar a conocer a los evaluados cómo son percibidos por su superior inmediato, promover la reflexión sobre aspectos de su actuación y desempeño.
- ✚ Estimular a los empleados para asumir nuevos desafíos.
- ✚ Identificar a aquellas personas que demuestren un desempeño sobresaliente.
- ✚ Reconocer causas que afectan el desempeño del personal y destacar oportunidades de mejora.

QUÉ EVALUAREMOS?

- ✓ Logros.
- ✓ Comportamientos. Actitudes.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos.

A QUIÉN EVALUAREMOS?

Se evaluará al personal excluido de convenio que cuente con una antigüedad mínima de seis meses en la Compañía.



ERRORES MÁS COMUNES QUE COMETEN LOS EVALUADORES.

- **Efecto Halo:**

Tener presente solamente los comportamientos y resultados más recientes, olvidando que se evalúa TODO el período.

- **El Estereotipo:**

Dejarse llevar por preconceptos o prejuicios.

- **La sombra:**

Este defecto se evidencia cuando el evaluador es inseguro de sus propias capacidades y se enfrenta a un empleado cuya eficiencia es óptima. Lejos de



sentirse orgulloso de contar con un muy buen empleado, el evaluador se siente en peligro creyendo que hay una sombra sobre su propia tarea y por lo tanto, se subvaloran las aptitudes laborales del empleado.

- **La ayuda:**

Se da cuando el evaluador conoce los problemas y deficiencias del evaluado y trata de ayudarlo ocultando sus defectos.

- **La proyección:**

Comparar las características del modelo con las propias y expresar un juicio positivo o negativo según se acerque o aleje de ese modelo.

La única forma de evitar incurrir en estos defectos radica en el esfuerzo de cada evaluador por ser lo más objetivo posible a la hora de evaluar, porque ser equilibrado y justo con todos sus empleados es una de las obligaciones ineludibles de todo personal jerárquico.



REUNIÓN DE FEEDBACK

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado (el propio empleado) no llega a conocerla. Para ello, se coordina una reunión de feedback. Los propósitos que persigue la misma son:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él, sino también de entender las razones de esos estándares de desempeño. Son las reglas del juego, que sólo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.
- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y debilidades, y comparándolas con lo que se exige. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien y puede de este modo estar desarrollando una idea distorsionada. Él necesita saber lo que el jefe piensa de su trabajo, para ajustarse a los resultados esperados.
- Discutir los dos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del empleado. De este modo, la persona podrá comprender cómo mejorar en su trabajo.
- Estimular relaciones interpersonales más sólidas, en las cuales las partes estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo. La intensificación de la comprensión es un factor básico para el desarrollo de las relaciones humanas.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres. Las mismas surgen cuando los individuos no poseen una asesoría planeada y bien orientada.



Es importante recalcar que el evaluador debe tener la habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la reunión, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté conciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la reunión de feedback depende de muchos factores. Ésta debe ser preparada de manera adecuada, de modo que el evaluador sepa de antemano qué es lo que le dirá al subordinado y cómo va a comunicarlo.

Asimismo, el evaluador debe considerar dos aspectos fundamentales:

1. Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales, y por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única y diferente a las demás.
2. El desempeño debe evaluarse en función del puesto ocupado y de la orientación y oportunidades que recibió la persona de su superior o jefe.

Por otra parte, el evaluador en la reunión de feedback debe evitar:

- Hablar de temas superficiales sin llegar a lo importante.
- Que existan distracciones e interrupciones (teléfono, ingreso de otras personas, ruidos molestos, etc.)
- Recordar sólo los errores pasados.
- Decirle al empleado sólo lo malo que ha hecho, total lo bueno “es su obligación”.
- Decirle primero lo malo y al final algo positivo.
- Perder la calma y dedicar toda la entrevista a discutir.
- Ordenar / mandar. Amenazar. Culpar, ridiculizar. Elogiar manipulativamente.
- Retractarse de los puntajes asignados para evitar fricciones con los empleados.

La reunión de feedback debe concluir haciendo hincapié en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar aquellos ítems en los que su desempeño no es satisfactorio.



RETROALIMENTACIÓN PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de evaluación de desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización. Es un indicador de la calidad de la labor del Área de Recursos Humanos de una empresa.

Si el proceso de evaluación señala que es frecuente el desempeño de bajo nivel, esto puede indicar la presencia de varias falencias en la administración de los recursos humanos.

Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda a los planes de promoción profesional porque los candidatos no se seleccionan de manera adecuada. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo porque la información obtenida del análisis de puestos es incompleta o se hayan planteado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren de una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple Recursos Humanos.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

Los especialistas del Área de Recursos Humanos deben prestar el máximo de su atención profesional a los casos de desempeño insuficiente que (sobre todo cuando se propaga por la organización) pueden reflejar problemas de las actividades que lleva a cabo dicha Área.



ELABORACIÓN DE CURSOS DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO

Una vez que en la reunión de feedback el empleado se informó acerca de aquellos puntos en los que debe trabajar, es importante que el evaluador ayude a generar un compromiso de mejora por parte del evaluado.

Para ello, es importante que se establezcan cuáles serán los aspectos que la persona debe desarrollar para que pueda cumplir mejor con los objetivos que el puesto le impone.

Es fundamental que los planes de acción orientados a superar la performance anterior del evaluado, sean establecidos de manera conjunta entre: jefe / subordinado. Además, deben fijarse planes / objetivos claros teniendo en consideración las necesidades existentes de los clientes internos / externos.

Por otra parte, para que un objetivo sea considerado como tal, debe ser:

■ **Específico.**

Que esté definido correctamente, de forma tal que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.

■ **Medible o mensurable.**

Cuantificable. Debe ser medible para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

■ **Realista.**

Debe tratarse de algo que pueda hacerse; que sea real y práctico. Significa que sea factible de lograrse.

■ **Desafiante.**

Debe definirse de tal forma que se constituya en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.



■ Coherente:

Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Por lo tanto, debe seguir los lineamientos y políticas de la misma.

■ Limitado en el tiempo.

Destinar un período de tiempo (inicio / fin) al cumplimiento del objetivo.

La finalidad del Área de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones que las personas hacen a la empresa.

Para realizar esta función, los gerentes y el Área de Recursos Humanos, necesitan alcanzar objetivos múltiples. Los objetivos de carácter corporativo, funcionales y profesionales deben alcanzarse, pero siempre que estén en consonancia con la organización a la que sirven. Estos objetivos se logran mediante diversas actividades de Recursos Humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente.

Tanto las gerencias como el Área de Recursos Humanos son directamente responsables por la calidad del desempeño del personal.

A continuación, se presenta el método por el cual se gestionará la evaluación de desempeño.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Nombre y Apellido:.....

Puesto:.....

Gerencia:.....

Departamento:.....

Antigüedad en el Puesto:.....

Nombre y Apellido del Evaluador:.....

Puesto del Evaluador:.....

Periodo Evaluado:.....

Fecha de Entrega:.....

Fecha de Devolución:.....



CALIFICACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO

| CALIFIC. | NIVEL | DEFINICIÓN |
|----------|--|--|
| 1 | Supera ampliamente los objetivos del puesto. | Desempeño claramente superior. Los calificados en este nivel tienen una actuación consistentemente mejor que la esperada normalmente. |
| 2 | Cumple y supera los objetivos del puesto. | Desempeño que con frecuencia supera los objetivos del cargo. Los empleados en este nivel excederán algunas de las exigencias del puesto en uno o más aspectos del mismo. |
| 3 | Satisface los objetivos. | Desempeño que cumple con las exigencias normales del puesto. |
| 4 | Satisface objetivos mínimos. | Desempeño que no siempre satisface las exigencias de la posición. |
| 5 | No satisface objetivos. | Desempeño con serias deficiencias. El personal en este nivel, no satisface los objetivos esenciales del puesto. |



ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

Considere cada uno de los factores que se detallan a continuación, y marque con una “X” el casillero que mejor describa el desempeño del evaluado en función de las calificaciones indicadas en la carátula.

Sume todas las puntuaciones de los factores generales y coloque el total esa suma en el recuadro. Realice el cálculo para obtener el porcentaje de los factores generales.

Luego, haga lo mismo para los factores específicos.

Por último, sume los porcentajes obtenidos de los dos factores.

Este porcentaje total será el nivel de calificación que el empleado obtuvo en su evaluación de desempeño.



| Factores Generales | Descripción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| Planeamiento y Organización. | Fijar objetivos desafiantes, integrando eficientemente los recursos disponibles para su logro, con un activo control de las actividades involucradas. | | | | | |
| Creatividad | Generar y poner en práctica nuevas ideas para mejorar los procesos a su cargo, al menor costo posible. | | | | | |
| Flexibilidad | Demostrar una rápida y correcta adaptación a los cambios. | | | | | |
| Desarrollo de los recursos humanos. | Promover el desarrollo. Compatibilizar expectativas personales con necesidades de la organización. | | | | | |
| Trabajo en equipo. | Demostrar predisposición para brindar su apoyo a otras personas, trabajando en armonía con ellas, tanto clientes internos como externos. | | | | | |
| Comunicación y apertura. | Mantener una clara, concisa y oportuna comunicación tanto en forma oral como escrita. Mantener adecuadamente informada a la gente. Contribuir a la protección de información perteneciente a la Compañía. | | | | | |
| Mejora Continua. | Participar en la mejora continua y esfuerzos. Efectuar y promover el pensamiento con respecto a los procesos que se manejan. Incorporar mejoras en las actividades. | | | | | |
| Responsabilidad por los Resultados. | Responder en forma activa y sensible a las necesidades de clientes internos / externos. Valorar y promover actividades dirigidas a resolver y atender las necesidades del cliente. Establecer y cumplir compromisos. Actuar eficazmente. | | | | | |

SUMATORIA DE PUNTUACIÓN DE FACTORES GENERALES =

40 Puntos _____ 50%
Puntos (total Fact. Grales.) _____ X=..... % TOTAL de FACTORES GENERALES



| | Factores Específicos | Descripción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------------------|-------------|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |

CANTIDAD DE FACTORES ESPECÍFICOS x 5 = (*)

SUMATORIA DE PUNTUACIÓN DE FACTORES ESPECÍFICOS =

.....(*)Puntos _____ 50%

.....Puntos (total Fact. Esp.) _____ X=..... % TOTAL de FACT. ESPECÍFICOS



CALIFICACIÓN GLOBAL

Asigne un puntaje que refleje el desempeño global del empleado (resultados y factores de desempeño), durante el periodo evaluado.

Para ello, sume el porcentaje total de los factores generales y el porcentaje total de los factores específicos.

La máxima calificación corresponde al 100 %.

| |
|--|
| <p>CALIFICACIÓN:</p> <p>..... %</p> |
|--|



PLAN DE DESARROLLO PARA LA ACTUAL POSICIÓN

Indique los factores de desempeño que debe mejorar el evaluado, y la actividad en cuestión propuesta.

| Factor de Desempeño | Actividad Propuesta | Fecha |
|----------------------------|----------------------------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN

COMENTARIOS DEL EVALUADOR:

COMENTARIOS DEL EVALUADO:

Firma Supervisor Directo:

Fecha:

Cargo:

Firma Jefe Supervisor:

Fecha:

Cargo:

Firma Evaluado:

Fecha:

Cargo:

Firma Responsable de Área:

Fecha:

Cargo:

Firma RR.HH.:

Fecha:

Cargo:



PLAN DE CARRERA PROFESIONAL PARA ALTOS POTENCIALES

Otra de las funciones del Departamento de Recursos Humanos además de la de medir el desempeño de los empleados, es la de propiciar el desarrollo de la gente que integra la organización.

Todas las empresas, en algún momento, por el crecimiento de sus negocios o necesidad de cubrir puestos vacantes, deben cubrir posiciones que requieren el ejercicio de mayores responsabilidades.

Ante esta situación, se pueden buscar candidatos en el mercado laboral externo o identificarlos en la estructura interna de la empresa.

Esta segunda opción puede ejecutarse sin tener un plan, es decir, de manera informal y dejando en consecuencia muchos elementos librados al azar o, por el contrario, puede ser el resultado de un proceso sistemático que disminuya las probabilidades de cometer errores.

Los errores, al elegir empleados que ocuparán puestos de mucha responsabilidad, son altamente costosos. Las decisiones tomadas por quienes ocupan puestos superiores tienen un fuerte impacto sobre los resultados del negocio, por lo tanto, la elección de la persona correcta se convierte en un asunto crítico y de suma importancia.

Por este motivo, es imprescindible diseñar un proceso que, en forma sistemática, ayude a identificar a aquellos empleados con alto potencial preparándolos para asumir dicho tipo de puesto.

A continuación se presenta un Plan de Carrera Profesional destinado a ser aplicado en PRITTY S.A.



PLAN DE CARRERA PROFESIONAL PARA ALTOS POTENCIALES

PRITTY S.A.

Este Plan de Carrera Profesional diseñado para ser aplicado en Pritty S.A. consta de cuatro etapas a ser cumplimentadas en el orden en que se presentan. Las mismas son:

Etapa N° 1:

Detección de Altos Potenciales.

Etapa N° 2:

Comunicación con el empleado identificado como “alto potencial”.

Etapa N° 3:

Análisis y consideraciones básicas para el proyecto de implementación de un Plan de Carrera Profesional.

Etapa N° 4:

Diseño de la Planeación de Carrera Profesional y Desarrollo de Carrera.

En las páginas siguientes se explican detalladamente cada una de las etapas y su modo de llevarlas a cabo en la organización.



ETAPA Nº 1:

DETECCIÓN DE ALTOS POTENCIALES

Los “altos potenciales” son empleados que cumplen con determinadas condiciones referidas a: desempeño en su trabajo, competencias (aspectos de conducta / comportamiento) y educación formal e informal.

Un empleado con alto potencial tiene condiciones para ocupar, luego de un proceso de desarrollo, un puesto jerárquico dentro de la compañía (Pritty S.A.)

Para que un empleado sea considerado alto potencial, debe verificarse que reúna las siguientes condiciones:

Estudios:

Debe estar cursando o haber cursado estudios referidos o relacionados con posiciones que ocupará en un futuro (por ejemplo, tecnicatura en comercialización si va a estar en puestos de responsabilidad en el sector ventas). Debe contar con la formación académica adecuada para poder ir desarrollándose en el plan de carrera.

Experiencia:

Debe tener experiencia de (preferentemente) dos años en el puesto actual.

Desempeño:

Debe tener un desempeño que actualmente demuestre que está cumpliendo con los objetivos propuestos y con las expectativas de su actual puesto.

Competencias:

Representan a un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.³³

³³ Información extraída de: www.losrecursoshumanos.com



Son aspectos de la conducta y/o comportamientos que deben observarse en el individuo identificado como “alto potencial”.

Las que se tendrán en cuenta en la observación del alto potencial son las siguientes:

Motivación:

Es el deseo de desarrollarse y asumir mayores responsabilidades en funciones que demanden mayores responsabilidades.

Capacidad de Aprendizaje:

Es la capacidad o aptitud para adquirir nuevos contenidos, fundamentalmente a partir de situaciones prácticas.

Liderazgo:

Capacidad para ejercer influencia en las personas con el propósito de encauzar los esfuerzos hacia la consecución de una meta o de metas específicas.

Trabajo en equipo:

Capacidad de asumir la responsabilidad sobre las actividades particulares encomendadas, resignando intereses individuales en pos del equipo y generando interacción entre las partes a fin de conseguir conjuntamente un objetivo definido. Esto supone una habilidad para las relaciones interpersonales y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

Comunicación (oral y escrita):

Recolectar datos, transformarlos en información clara y precisa que se pone a disposición de otros, generando relaciones interpersonales efectivas, dirigidas al logro de objetivos establecidos.

Iniciativa:

Es la capacidad de emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo y explícito que lo



motivo. Es, en resumen, adelantarse a los hechos, manteniendo siempre el buen tino y la visión global. La persona con iniciativa es capaz de: dar respuesta inmediata a situaciones complejas y con varias alternativas de actuación, actuar preventivamente para crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales y además debe ser un referente de la mejora y la eficiencia.

Gestión:

Son aquellas actividades específicas relacionadas con la identificación de tareas, decidir cómo se harán, organizar y coordinar recursos y hacer seguimiento para asegurarse que el trabajo fue hecho.

Coaching:

Capacidad para asumir el rol de entrenador, facilitando el desarrollo de competencias entre los integrantes de un equipo.

Estabilidad emocional:

Capacidad de mantener controladas las propias emociones evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja bajo condiciones de stress. Resistencia a condiciones constantes de stress.

Conocimientos de los procesos del área:

Capacidad de conocer los procesos, evaluando la factibilidad y viabilidad de su aplicación a los requerimientos y necesidades del cliente.

Apego a las normas internas:

Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.

Negociación:

Esta competencia, en definitiva, es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosos para ambos y adaptativos con respecto a la situación en



que se desarrollan. La persona negociadora plantea la negociación en términos estratégicos, con visión global, tratando de conseguir beneficios para ambas partes, buscando espacios de acuerdo.

Orientación al cliente:

Disposición para el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos y la realización de acciones a fin de lograr satisfacer a los mismos. Lo más característico de esta competencia reside en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de “contar con las necesidades del cliente” desde cualquier ámbito de la organización y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad. Cuando el empleado posee una marcada orientación al cliente se observa que: Aborda las necesidades del cliente a fondo y con visión a largo plazo; enfoca su actividad desde la óptica del cliente; facilita soluciones al cliente estando siempre atento a sus necesidades.

Decisión:

Refiere a la capacidad de toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sea momentáneamente, otras. Suele ser el último paso de un proceso de análisis de problemas. Se relaciona, asimismo, con la capacidad de tomar riesgos, pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o posibilidad de fracaso, sino simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema determinado. Podría decirse, que la persona que posee esta competencia debe ser capaz de: Tomar decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas; asumir el impacto de sus decisiones en el resto de la empresa y a lo largo de periodos largos, y poder actuar con gran rapidez y decisión en medio de situaciones críticas.



Para poder identificar si las competencias definidas están realmente presentes en el trabajador (y en qué medida), se utilizarán las siguientes herramientas:

- Tests Psicotécnicos.

Son evaluaciones psicológicas implementadas en el ámbito laboral. Resultan una herramienta altamente confiable para conocer recursos y características de personalidad del postulante o colaborador que, confrontadas con el perfil del puesto y la cultura de la empresa, facilita la toma de decisiones en procesos de selección, reorganización, capacitación y desarrollo.

Todo informe psicotécnico o de potencial debe incluir un listado de las principales fortalezas y debilidades del candidato. Además contener una serie de recomendaciones (como por ejemplo: tipo de ámbito que favorecerá su desempeño, aspectos conductuales a mejorar, etc.)³⁴

- Otros Tests / Ejercicios para realizar.

Los mismos ayudarán a conocer cuáles son los estilos predominantes de la conducta laboral del empleado en cuestión.³⁵

- Entrevistas.

Se recomienda realizar entrevistas con supervisor/es (es decir, con el/los jefe/s directo/s del empleado en cuestión), jefe del sector (en caso de que lo hubiera), gerente del área a la que pertenece el empleado y entrevista con RR.HH. (Gerencia de RR.HH. y Responsable de Capacitación, Empleos y Desarrollo).

- Cuestionario.

Pritty con el objetivo de conocer más sobre el empleado en cuestión y sobre sus expectativas, le entregará al mismo un cuestionario con una serie de preguntas que deberá responder.³⁶

³⁴ Información extraída de: www.psicotecnicos.com.ar

³⁵ Ver Anexo: Ejercicios sobre Estilo Predominante. Pág.: 213.

³⁶ Ver Anexo: "Cuestionario Pritty para posibles altos potenciales". Pág.: 211.



- Assessment Center.

Es una técnica que permite medir conductas de modo observable y cuantificable. Su utilización es recomendable en los casos en que se busca conocer habilidades ligadas al ámbito de las relaciones interpersonales: negociación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc. Se diseña con distintas actividades (juegos de simulación, roll playing, análisis de casos, etc.) seleccionadas en función de lo que se quiere evaluar.³⁷

³⁷ Información extraída de: www.psicotecnicos.com.ar



ETAPA Nº 2:

COMUNICACIÓN CON EL EMPLEADO ALTO POTENCIAL

Luego de recopilar la información obtenida a través de la aplicación de las herramientas que se han detallado, se deberá hacer un análisis de la misma para poder proceder de este modo a la confirmación de que el empleado observado puede ser considerado como un alto potencial para Pritty S.A.

Sin embargo, no basta con que la empresa lo identifique como alguien apto para ser incluido en un Plan de Carrera Profesional. Es necesario también que dicho empleado desee realmente incorporarse al proyecto. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que las personas deben poner su aporte de compromiso, esmero y dedicación. Quien desee hacer carrera en una organización tendrá que poner todo de sí para superar el desafío.

En cuanto a esto, es importante mencionar la existencia de un “contrato psicológico”. Este implica, según Edgar Schein, un conjunto de expectativas (no escritas en parte alguna), que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen que ver con la persona. La organización, por su parte, tiene también expectativas implícitas y sutiles; por ejemplo, que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde confidencialidad. El contrato psicológico cambia con el tiempo, es decir, a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Esto significa que lo que el empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente a lo que ese mismo empleado espera a sus 50 años.³⁸

Es por ello que resulta imprescindible que en el momento en que se le comunica al trabajador que la empresa lo ha calificado como alguien con alto potencial y que la misma tiene el objetivo de incluirlo en un Plan de Carrera Profesional, se

³⁸ Información extraída de: www.enigmapsi.com.ar



aclaren estas cuestiones (expectativas mutuas entre empleado/empresa) con el propósito de que la compañía pueda identificar que existe un fuerte compromiso por parte del “alto potencial” al nuevo proyecto profesional.

ETAPA N° 3:

BASES PARA LA EMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA EN PRITTY S.A.

Es imprescindible tener en cuenta los siguientes aspectos para la implementación de un Plan de Carrera Profesional en la organización, ya que garantizará que la misma se haga sobre bases sólidas. Los ítems a tener en consideración son:

Conducción:

El proyecto de Plan de Carrera Profesional debe estar aprobado por los directivos de Pritty S.A. y ser de sumo interés para los mismos. Es indispensable contar con el apoyo de la Alta Dirección de la compañía.

Razones:

El proyecto debe conjugarse con la cultura de Pritty S.A. Esto significa que el personal lo debe aceptar como necesario y positivo para la empresa. Aquí es crucial la manera en que se comunicará la decisión de implementar actividades de desarrollo de los recursos humanos como es el Plan de Carrera Profesional.

Diseño:

Es responsabilidad de un especialista del Área de Recursos Humanos la confección de un Plan de Carrera adecuado a las necesidades de la firma y a las expectativas del individuo identificado como “alto potencial”.



ETAPA Nº4:

PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA EN PRITTY S.A.

Pritty S.A. debe llevar adelante actividades de planeación y desarrollo de carrera para asegurar que los empleados elegidos como “altos potenciales” adquieran las competencias y experiencia necesarias para cubrir posiciones superiores en el futuro.

PLANEACIÓN DE CARRERA:

La Planeación de Carrera es una actividad con responsabilidades compartidas entre el “alto potencial” y Pritty S.A.

Es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal para el futuro.³⁹

| PLANEACION DE CARRERA PROFESIONAL | |
|--|--|
| Ventajas | Desventajas |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Explicita las opiniones (de empleados y supervisores). ■ Elimina las disputas cuando se produce una vacante apta para ser cubierta por el “alto potencial”. ■ Ayuda a la aceptación (por parte de los demás) de los futuros ocupantes antes de que estén en el puesto a cubrir. ■ Hace que los empleados se sientan mejor porque sienten que la empresa se ocupa por el desarrollo profesional de los mismos. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Si un Plan de Carrera no posee continuidad, no tendrá futuro y, por ende, no se llegará a concretar exitosamente. ■ Puede impedir que se “renueve la sangre” al rotar siempre al personal existente, por lo cual no hay gente nueva con nuevas ideas y estilos. |

³⁹ Maristany, Jaime: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall.2000. Buenos Aires, Arg. Pág.295.



Por lo tanto, es importante destacar que:

✚ Empleado:

Debe realizar una autoevaluación o autoanálisis sobre sus fortalezas, debilidades, preferencia, desagrados. Además debe fijar metas e identificar con que medios las alcanzará.

✚ Pritty S.A.:

Deberá establecer una “ruta de carrera” (es decir, una sucesión de puestos a ocupar por aquel empleado designado como “alto potencial”) con movimientos tanto horizontales como verticales.

DESARROLLO DE CARRERA:

El Desarrollo de Carrera es un enfoque formal que asume Pritty S.A. para asegurar la disponibilidad de recursos humanos en el futuro y que exige la realización de actividades para otorgar al empleado seleccionado como alto potencial las competencias y experiencia requeridas para desempeñarse exitosamente en los puestos de alta responsabilidad que posee dicha empresa.

Para integrar los conceptos de Plan de Carrera y de Desarrollo de Carrera, se presenta a continuación el siguiente formulario a aplicarse en Pritty S.A.



FORMULARIO PARA LA PLANEACIÓN Y EL DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

Fecha de Confección:...../...../.....
 Apellido y Nombre del Empleado:.....
 Puesto que actualmente ocupa:.....
 Apellido y Nombre de su Supervisor / Jefe actual:.....

| Etapa | Puesto a Ocupar (Ruta de Carrera) | Fecha estimada en la que se ocupará el puesto | Actividades de Formación | | Actividades especiales a realizar por el empleado | Observaciones / Aclaraciones |
|-------|--------------------------------------|---|--------------------------|-----------|--|---------------------------------|
| | | | Teóricas | Prácticas | | |
| I | | | | | | |
| II | | | | | | |
| III | | | | | | |
| IV | | | | | | |



CONSIDERACIONES FINALES

Concluyendo este trabajo, a continuación se presenta un resumen del proceso realizado en la intervención y los resultados obtenidos.

Como primera instancia, se procedió a conocer en profundidad a la empresa, por lo cual se obtuvo información respecto de la historia de la compañía, proceso productivo, políticas de calidad, productos que se elaboran, comunicación organizacional y cultura corporativa.

Esta información se recogió por medio de reuniones con personal de la organización, observación directa, entrevistas y constantes consultas a diferentes empleados de Pritty que mostraron en todo momento muy buena predisposición y apertura.

Posteriormente, y para hacer un estudio más completo, se procede a la elaboración de un Análisis F.O.D.A. a nivel general y otro a nivel particular referido al Área de Recursos Humanos.

Se continúa además analizando al Área de Recursos Humanos en donde se mencionan cuáles son las actividades de mayor relevancia que se están realizando y cuáles son aquellas que se tienen en vista llevar a cabo próximamente.

Consecuentemente, se detectó que el Área de Recursos Humanos debido a su gran operatividad diaria, no estaba implementando formalmente actividades de desarrollo destinadas al personal, por lo cual mediante el presente trabajo se propuso el diseño y aplicación de un Plan de Carrera Profesional destinados a personas con alto potencial.

En síntesis, el aporte de este Trabajo Final de Graduación a Pritty S.A. es el siguiente:



- *Diagnóstico de la gestión actual de Recursos Humanos*, que permitió conocer el estado actual de las actividades que se realizan en el Área y cuáles son aquellas que están próximas a implementarse.
- *Confeción de un formato nuevo de Descripción de Puestos* que cuenta con una matriz de competencias. Se actualizaron las descripciones de puestos correspondientes al Área de Recursos Humanos y a la de Tecnología. Las descripciones de puestos son el pilar fundamental para poder realizar cualquier actividad de recursos humanos, por lo cual resultó imprescindible y de mucha utilidad.
- *Revisión de la herramienta de Evaluación de Desempeño*, que fue utilizada por el Area de Recursos Humanos años anteriores. Introducción de mejoras. Se elaboró un proyecto de Evaluación de Desempeño que cuenta con: cronograma y planeamiento de dicho proyecto, manual para el evaluador y herramientas para la aplicación de la Evaluación.
- *Diseño de Plan de Carrera y Desarrollo Profesional para Pritty*. Explicación de cada uno de los pasos del plan y de cada una de las herramientas pertinentes. Elaboración del Formulario de Planeación y Desarrollo de Carrera.

Todos estos aportes quedan a disposición de la empresa, así como también el asesoramiento adecuado en caso de que ésta decida la puesta en práctica de los mismos.



BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha: *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ed. Granica. Año 2000. Buenos Aires, Argentina.
- Aquino, Jorge: *Recursos Humanos*. Segunda Edición. Ed. Macchi. Año 1996. Buenos Aires, Argentina.
- Bohlander, Snell, Sherman. *Administración de Recursos Humanos*. Duodécima Edición. Ed. Thomson Learning. Año 2001. México.
- Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Ed. Mc. Graww Hill. Año 2000. México.
- Dessler, Gary: *Administración de Personal*. Ed. Pearson. Año 2001. México.
- Gan, Federico: *Carrera Profesional. Claves, Competencias y Vitaminas*. Ed. Díaz de Santos. Año 2007. España.
- Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David; Cardy Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. Año 2001. Madrid.
- Koontz, Harold: *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graww Hill. Año 2003. México.
- Mahan, Heberto: *Las personas, la clave para el éxito de su empresa*. Ed. Vergara. Año 1992. Argentina.
- Maristany, Jaime: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall. Año 2000. Buenos Aires.
- Mejías, Cristina: *Planificación de Carrera y Cambio Laboral*. Ed. Pearson. Año 2008. Argentina.
- Valle Cabrera, Ramón; Dolan, Simon: *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Ed. Mc Graww Hill. Año 2003. Madrid.
- Villafañe, Justo: *Imagen Postiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Ediciones Pirámide. Año 1993. España.



- Werter William; Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc. Graww Hill. Año 1996. México.
- Newstrom, John; Keith, Davis: *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graww Hill. Año 1991. México.
- Artículo diario: La Voz del Interior. Pág. 199
- www.losrecursoshumanos.com
- www.psicotecnicos.com.ar
- www.enigmapsi.com.ar



ANEXO



CONTENIDOS DEL ANEXO

ANEXO 1:

Fotografías relacionadas al Proceso Productivo.

ANEXO 2:

Nuevo formato de Descripción de Puestos.

Descripciones de Puestos correspondientes al Área de Recursos Humanos.

Descripciones de Puestos correspondientes al Área de Tecnología.

ANEXO 3:

Artículo del diario “La Voz del Interior”.

ANEXO 4:

Afiches Vía Pública.

ANEXO 5:

Cuestionarios y Ejercicios para Proyecto de Plan de Carrera Profesional.

ANEXO 6:

Modelo de Encuesta. Plan de Carrera Profesional.



ANEXO 7:

Market Share. Aguas Saborizadas. Comparativo Marcas.

FOTOGRAFIAS. PROCESO PRODUCTIVO.



Figura N° 1: Máquina Sopladora.



Figura N° 2: Llenadora.



Figura N° 3: Palletizado. Depósito de Producto Terminado.



Figura N° 4: Depósito y Distribución



| | |
|---|------------------------------|
|  | DESCRIPCIÓN DE PUESTO |
|---|------------------------------|

Nombre del puesto:

Área:

Gerencia:

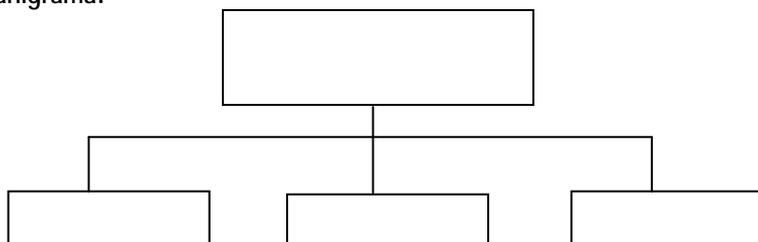
Reporta a:

Personal a cargo: SI / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza:

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad / No Demanda Autoridad

Misión del puesto:

Confeccionó la descripción:

Fecha de confección:

Fecha de la confección anterior:

Horario Habitual del puesto: 00:00 hs. a 00:00 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: Si / No

Disponibilidad para viajes: Si / No



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| Nº | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | FRECUENCIA de la acción |
|----|------------------------|--|---|----------------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto:

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas | | | | |
| 2. Gestión | | | | |
| 3. Toma de decisiones | | | | |
| 4. Orientación al cliente | | | | |
| 5. Iniciativa | | | | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | | |
| 7. Liderazgo | | | | |
| 8. Coaching | | | | |
| 9. Trabajo en equipo | | | | |
| 10. Negociación | | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | | | |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | | |
| 15. Gestión de la Calidad | | | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas | | | | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|---|-------------------------------|
| Nivel de Educación deseable o requerida: Se requiere | |
| Experiencia deseable o requerida: | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: | Edad máxima sugerida: Sexo: |
| Otras Competencias requeridas: | |

NOTA: Por cuestiones de privacidad de la empresa, no se incluye la explicación de cada uno de los grados de la Matriz de Competencias.



DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

Area: -

Gerencia: Recursos Humanos.

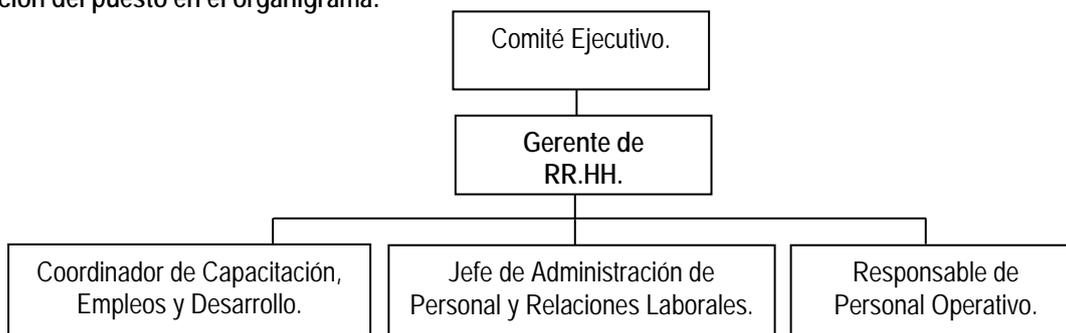
Reporta a: Comité Ejecutivo.

Personal a cargo: **SI** / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | x | | X |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: A determinar por el Gerente de Recursos Humanos en su momento.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Ejerce supervisión directa sobre: Jefe de Adm. de Personal y Relac. Laborales; Coordinador de Capacitación, Empleo y Desarrollo; Responsable de Personal Operativo. Indirectamente. Además ejerce autoridad sobre los Auxiliares de todos los asentamientos de la compañía en el país.

Misión del puesto: Garantizar que la Organización cuente con los recursos humanos adecuados a fin de alcanzar con eficiencia y productividad los objetivos propuestos. Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales aptas para la aplicación, el desarrollo y la satisfacción de los recursos humanos.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Empleos, Capacitación y Desarrollo. Gcia. de RR.HH.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de la confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lun.- Vier. De 08:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Continúa: Discontinua:

Prolongación de Jornada: Si.

Disponibilidad para viajes: Si.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|--|---|-------------------------------|
| 1 | Proponer y mantener políticas de administración de Recursos Humanos para asegurar la atracción y retención de los recursos humanos que le interesan a la Compañía. | Retener personal valioso para la organización. | Cantidad de empleados de alto valor para la compañía que se desvinculan de la empresa por sentirse atraído por otra organización. | |
| 2 | Proponer y mantener procesos de búsqueda, selección e incorporación de personal para asegurar los recursos humanos que la empresa requiere para operar. | Para que la compañía cuente con la cantidad y calidad de recursos humanos necesarios para el logro de los objetivos generales de la misma. | Incorporación de personal idóneo para el puesto, en tiempo y forma. | |
| 3 | Mantener con el personal de la Organización, sus representantes gremiales, sindicato y autoridad de aplicación los vínculos adecuados a fin de contribuir al logro de un clima laboral que posibilite la operatoria normal de la Organización. | Llegar ágilmente a acuerdos que permitan mantener un buen clima laboral y motivación de los empleados, haciendo que los mismos se sientan escuchados y considerados. | - Cantidad y calidad de los acuerdos logrados. - Tiempo insumido para la solución de conflictos. - Reclamos de sindicatos y representantes gremiales. | |
| 4 | Garantizar el adecuado funcionamiento de la gestión de Higiene y Seguridad, y de Servicio Médico. | Para asegurar la preservación de la integridad psico-física de la población laboral y cumplir con la legislación laboral vigente en la materia. | - Índices de accidentes. - Disponibilidad del Servicio Médico ante emergencias. | |
| 5 | Proponer y mantener políticas y sistemas de seguridad y prevención con respecto a las personas, bienes, instalaciones e información de la Empresa. | Asegurar la protección y seguridad física de personas, bienes, instalaciones e información de la Empresa. | Reclamos del personal. | |
| 6 | Garantizar la correcta liquidación de haberes al personal de la Empresa. | Cumplir con la legislación laboral e impositiva vigente y con el pago en las fechas establecidas. | Reclamos de entes involucrados. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|---|-------------------------------|
| 7 | Exigir la elaboración y aplicación efectiva de programas de comunicación interna en la empresa. | Contribuir a una mayor y mejor interacción entre los integrantes de la organización. Contribuir al logro de la comprensión y adhesión a los objetivos y políticas de la Empresa. | - Mediciones de Clima Organizacional. - Disponibilidad en tiempo y forma de la información interna, en cuanto a novedades y sucesos relevantes que ocurren en la organización. | |
| 8 | Mantener información actualizada con respecto al entorno laboral externo (económico, laboral, social, etc.) | Facilitar la adecuada toma de decisiones en base a información actualizada. | Disponibilidad de la información externa en cuanto a novedades de empresas del mismo rubro, tendencias, exigencias del mercado, etc. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | | X |
| 2. Gestión* | | | | X |
| 3. Toma de decisiones* | | | X | |
| 4. Orientación al cliente | | | X | |
| 5. Iniciativa | | | | X |
| 6. Comunicación (oral y escrita)* | | | | X |
| 7. Liderazgo* | | | | X |
| 8. Coaching | | | X | |
| 9. Trabajo en equipo | | | | X |
| 10. Negociación* | | | | X |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | | X |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | | X | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad | | | | X |
| 16. Mejora continua - Herramientas | | | X | |

Especificaciones del Puesto

| |
|--|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Título Universitario en: Lic. En Recursos Humanos o Lic. En Administración de Empresas. |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere manejo de herramientas informáticas básicas (Microsoft Office). Es deseable que posea cursos de especialización, y conocimientos del idioma Ingles. |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere al menos 3 años de experiencia en posiciones similares, preferentemente en empresas que cuentan con dotación de personal no inferior a 800 personas y asentamientos geográficos variados. |
| Lugar de Residencia: Córdoba. |
| Edad mínima sugerida: 33 Edad máxima sugerida: 48 Sexo: Indistinto. |
| Otras Competencias requeridas: Buen manejo de las relaciones interpersonales. Proactividad. Cordialidad en el trato, habilidades de negociación. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Area: Administración de Personal.

Gerencia: Recursos Humanos.

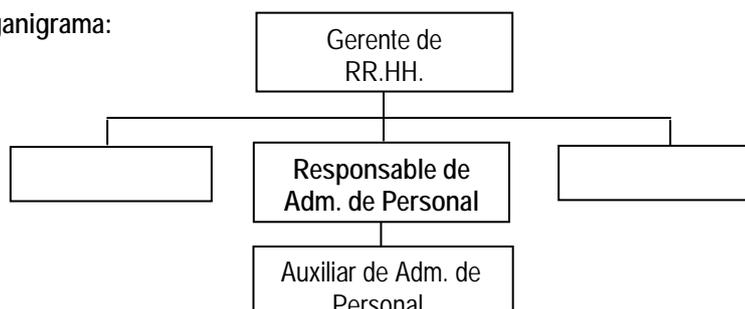
Reporta a: Gerencia de Recursos Humanos.

Personal a cargo: **SI** / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Auxiliar de Administración de Personal.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad. Supervisa al Auxiliar de Administración de Personal.

Misión del puesto: Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral e impositiva vigente y el pago de sueldos en las fechas establecidas mediante el control de la liquidación de haberes. Lograr el desarrollo de Políticas de Compensación y Remuneración.

Asegurar que las gerencias cuenten con los reportes e informes necesarios para su correcta gestión.

Confeccionó la Descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes. De 8:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|---|--|-------------------------------|
| 1 | Gestionar la información para la correcta liquidación de los sueldos del personal. | Garantizar en tiempo y forma (cuenta ahorro) el cronograma de pago de haberes y los depósitos bancarios correspondientes. | - Cronograma de liquidaciones - Planilla de carga manual de novedades. - Multas por incumplimiento de la legislación vigente. | Diaria. |
| 2 | Controlar los aportes, contribuciones, asignaciones familiares (monto y vencimiento) con destino a organismos previsionales y de la seguridad social. | Cumplir con la legislación vigente de organismos oficiales y seguridad social. | - Recargos por incumplimientos por pagos fuera de término. - Reclamos del personal. | Mensual. |
| 3 | Realizar solicitudes de los Ticket utilizados. | Cumplir en tiempo y forma con la Legislación Laboral, Impositiva y acuerdos internos. | - Cronograma de liquidaciones - Errores en cada liquidación. - Multas por incumplimiento de la legislación vigente | Mensual. |
| 4 | Controlar el correcto mantenimiento del Libro del Art.52, foliado y rubricado por el Ministerio de Trabajo. | Cumplir con la legislación vigente. | - Multa por incumplimiento. - Libro de sueldos de cada mes. - Existencia de la documentación ante un requerimiento. | Mensual. |
| 5 | Gestionar los legajos del personal. | Garantizar que los legajos contengan información íntegra, completa y actualizada. | - Existencia de la documentación ante un requerimiento. - Auditorias externas e internas. | Con cada evento. |
| 6 | Mantener actualizada la base de datos del personal (altas, bajas, modificaciones). | Garantizar a la Gerencia de RR.HH. la disponibilidad en tiempo y forma de la información referida al personal para la toma de decisiones. | Indicadores: - Evolución de la estructura. - % hs. extras total / por áreas - Días ausencia / días trabajados. | Con cada evento. |
| 7 | Administrar los diferentes premios otorgados al personal (ej.: presentismo, premio de gestión, premio por temporada). | Cumplir en tiempo y forma con acuerdos internos. | - Reclamos del personal (Planilla de carga manual de novedades). - Reclamos que surjan de la Encuesta de Clima Laboral (aplicada cuando RR.HH. lo considere necesario). | Con cada evento. |



|  | | DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | |
|---|---|---|---|-------------------------------|
| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
| 8 | Mantener mecanismos de control de ausencias. | Garantizar a las Gerencias información en tiempo y forma para la toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> - Índices de ausentismo total/por área/por causas/frecuencia / incidencia. - Tasa de ausencia mensual (Días perdidos x ausencia en el mes/(dotación al ultimo día del mes x días disponibles por empleado en el mes). - Total de personas ausentes por enfermedad (no se usa). - % de ausentismo por enfermedad controlado. (no se usa actualmente) - Cantidad de hs. hombre perdidas por ausentismo. (no se usa actualmente). - Indicador del costo del ausentismo. | Con cada evento. |
| 9 | Realizar el control de las vacaciones del personal (periodo verano / invierno). | Cumplir con la legislación vigente y disposiciones internas de la Empresa. | Informe emitido por el sistema PayRoll. | Mensual. |
| 10 | Controlar y ejecutar los embargos y cuotas alimentarias, pagos y descuentos judiciales. | Cumplir con la legislación vigente. | Multas por incumplimiento de la legislación vigente. | |
| 11 | Proveer a Gerencia de Administración y Finanzas la información requerida con posterioridad al proceso de liquidación. | Garantizar al ente Cliente la información para contabilizar la liquidación de sueldos en el balance general de la Empresa y para la propia gestión interna. | Reclamos de la Gerencia de Administración y Finanzas. Errores en el balance o multas por errores en la liquidación. | Con cada solicitud. |
| 12 | Generar y suministrar a las Gerencias información establecida para reportes de gestión. | Garantizar a la Gerencias la disponibilidad en tiempo y forma de la información para la toma de decisiones. | Recepción de la información en tiempo y forma por parte de las gerencias. | Con cada solicitud. |
| 13 | Atender al personal en procura de completar trámites relacionados con el sector. | Agilizar y brindar solución en la resolución de problemas. | Reclamos que surjan de la Encuesta de Clima Laboral (aplicada cuando el Área de RR.HH. lo considere necesario). | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|--------|--|--|--|-------------------------------|
| 1 4 | Realizar tareas administrativas relacionadas con su propia gestión. | Mantener los archivos al día, papelería, confección de certificados de trabajo, comunicados al personal, etc. | A través de Auditoría Interna. | Diaria. |
| 1 5 | Aplicar y controlar políticas de remuneraciones y compensaciones establecidas por la Empresa. | Contar con una política de remuneraciones y compensaciones coherente interna y externamente. | - Competitividad de las compensaciones (Encuesta Pritty vs. Mercado). - Factor de excepción en gama de salarios (%de empleados por encima del máx. de su nivel salarial). | Con cada evento. |
| 1 6 | Recepcionar la correspondencia judicial y laboral, preparar los legajos en cada caso, suministrarla al área jurídica o legal según corresponda, del personal que está o estuvo en relación de dependencia. | Para cumplir con la legislación correspondiente. | Multas por incumplimiento. | Con cada evento. |
| 1 7 | Confeccionar el presupuesto mensual del área y realizar su seguimiento en lo referente a sueldos, vacaciones, adelantos, tickets, pagos mensuales a Sindicatos, Farmacias y Seguros. | Garantizar a la Gerencia de Administración y Finanzas la disponibilidad en tiempo y forma de la información referida a egresos de fondos para la toma de decisiones. Cumplir con las disposiciones internas de la empresa. | Cumplimiento del presupuesto. | Mensual. |
| 1 8 | Registrar novedades referidas a acciones disciplinarias e informar mensualmente a la gerencia su evolución en el tiempo. | Garantizar la disponibilidad en tiempo y forma de la información para la toma de decisiones. | Actualizaciones en Hoja de Vida (PayRoll). | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 17. Apego a las normas internas * | | | X | |
| 18. Gestión* | | X | | |
| 19. Toma de decisiones* | | X | | |
| 20. Orientación al cliente | X | | | |
| 21. Iniciativa | | X | | |
| 22. Comunicación (oral y escrita)* | | X | | |
| 23. Liderazgo* | | | X | |
| 24. Coaching | | X | | |
| 25. Trabajo en equipo | | X | | |
| 26. Negociación* | | X | | |
| 27. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | X | | |
| 28. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 29. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | X | |
| 30. Conocimiento de procesos del área | | | X | |
| 31. Gestión de la Calidad | | | X | |
| 32. Mejora continua - Herramientas | | | X | |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere título de Licenciatura en Administración de Empresas con orientación en Finanzas o título de Contador Público.

Nivel de formación deseable / requerida: Se requieren conocimientos de programas informáticos destinados a la liquidación de sueldos y dominio de herramientas de Microsoft Office. Se requiere conocimientos de la Legislación Laboral vigente.

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia mínima de 3 años en puesto/s similar/es.

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida:28 **Edad máxima sugerida:**40 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Poseer buena capacidad para organizar la información que maneja. Prolijidad. Precisión y Capacidad para la planificación de las tareas que ejecuta, con el objeto de finalizarlas en tiempo y forma.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Area: Administración de personal .

Gerencia: Recursos Humanos.

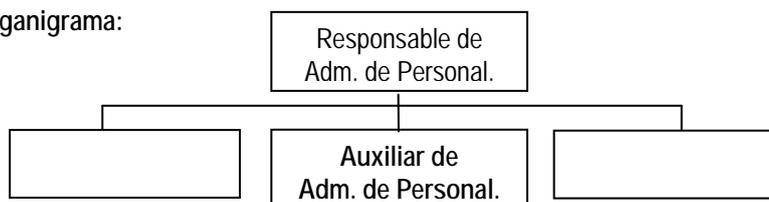
Reporta a: Gerencia de Recursos Humanos.

Personal a cargo: SI / **NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: (De acuerdo al Plan de Sucesión para altos potenciales)

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No demanda Autoridad.

Misión del puesto: Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral e impositiva vigente y el pago de sueldos en las fechas establecidas mediante el control de la liquidación de haberes.

Asegurar que la empresa disponga de la información necesaria de sus recursos humanos, mediante la óptima administración de los legajos del personal.

Confeccionó la Descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes De 8:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|--|---|-------------------------------|
| 1 | Controlar las tarjetas de entrada / salida del personal. | Garantizar el cumplimiento del reglamento interno de la Empresa. | Emisión de reporte del sistema CAS y PayRoll. | Mensual. |
| 4 | Mantener al día los legajos del personal y demás archivos relacionados al área. | Actualizar los legajos a fin de que contengan información íntegra, completa y actualizada. | - Auditorías internas y externas. - Existencia de la documentación ante un requerimiento. | Diaria. |
| 3 | Mantener el Libro del Artículo 52 debidamente foliado y rubricado por el Ministerio de Trabajo. | Cumplir con la legislación laboral correspondiente. | - Existencia de la documentación ante un requerimiento. - Multa por incumplimiento. | |
| 4 | Confeccionar el parte diario de ausentismo. | Generar información para alimentar el sistema sueldos. | - Disponibilidad de los datos en tiempo y forma, para ser utilizados por el Responsable de Administración de Personal. - Cantidad y tipos de errores en el parte diario. | Diaria. |
| 5 | Llevar adelante el proceso de liquidación de sueldos. | Relevar y controlar la información necesaria para la liquidación de los sueldos. | - Cumplimiento cronograma liquidaciones. - Planilla de carga manual de novedades. - Multas por incumplimiento de la legislación. | Diaria. |
| 6 | Cargar la información necesaria para la administración de los diferentes premios otorgados al personal (ej. presentismo). | Cumplir en tiempo y forma con acuerdos internos. | Disponibilidad de los datos en tiempo y forma, para ser utilizados por el Responsable de Administración de Personal en la administración de los mismos. | Con cada evento. |
| 7 | Solicitar a tesorería los fondos para el pago de haberes, vacaciones, liquidaciones finales, anticipos, farmacias, seguros, pagos sindicales, etc. | Cumplir con la legislación laboral y acuerdos internos. | - Cantidad y tipo de reclamos realizados por entes involucrados. - Igualdad de los montos de dos reportes: el interno de PayRoll y el que emite cada ente involucrado. | Con cada evento. |
| 8 | Atender al personal en procura de completar trámites diversos. | Agilizar y brindar solución en la resolución de problemas. | Reclamos que surjan (con respecto al cumplimiento de trámites) de la Encuesta de Clima Laboral. | Diaria. |



| | |
|--|---|
| Pritty <small>SOCIEDAD ANÓNIMA</small> | <h2 style="margin: 0;">DESCRIPCIÓN DE PUESTO</h2> |
|--|---|

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|--|--|---|-------------------------------|
| 9 | Realizar tareas administrativas relacionadas con su propia gestión. | Mantener los archivos al día, archivo de papelería, confección de certificados de trabajo, comunicados al personal, etc. | Auditoría Interna. | Diaria. |
| 10 | Realizar altas, bajas o modificaciones del personal en los sistemas de Obras Sociales, seguros de vida y otras coberturas de acuerdo a lo establecido en la Ley Laboral (propuesta). | Cumplir con la Legislación. | <ul style="list-style-type: none"> - Multas por incumplimiento de la legislación vigente. - Reclamos de entes involucrados. | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | X | | | |
| 2. Gestión* | X | | | |
| 3. Toma de decisiones* | X | | | |
| 4. Orientación al cliente | X | | | |
| 5. Iniciativa | | X | | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | X | | | |
| 7. Liderazgo | X | | | |
| 8. Coaching | X | | | |
| 9. Trabajo en equipo* | | X | | |
| 10. Negociación | X | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | X | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | X | | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | X | | |
| 14. Conocimiento de procesos del área* | | X | | |
| 15. Gestión de la Calidad | | X | | |
| 16. Mejora continua - Herramientas | | X | | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|--|--|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere título de Auxiliar Administrativo o estudiante avanzado de la carrera de Contador Público o Administración de Empresas (mínimo hasta tercer año aprobado). | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere poseer conocimientos de la Legislación Laboral y Legislación Impositiva vigente además de conocimientos en herramientas informáticas de Microsoft Office. | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia mínima de 2 años en puesto/s similar/es. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 25 | Edad máxima sugerida: 40 Sexo: Indistinto. |
| Otras Competencias requeridas: Proactividad. Organización en el modo de trabajar y con la información que maneja. Confidencialidad con respecto a datos del personal. Buen trato y predisposición para incorporar conocimientos nuevos. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE SERVICIOS AL PERSONAL.

Area: Servicios al personal.

Gerencia: Recursos Humanos.

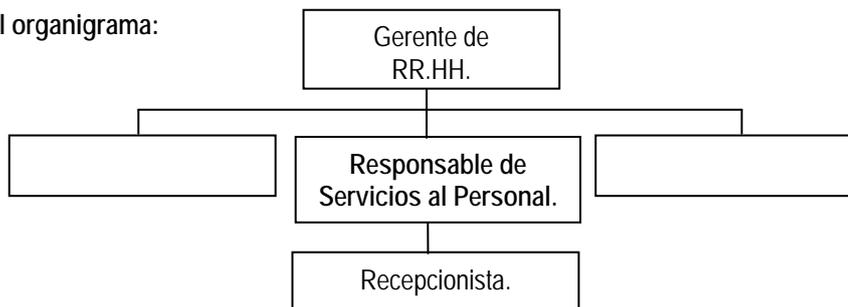
Reporta a: Gerencia de Recursos Humanos.

Personal a cargo: **SI** / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: (Responderá al plan de sucesión de altos potenciales).

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad. Supervisa a Recepcionistas.

Misión del puesto: Asegurar la integridad psico-física de la población laboral ocupada mediante la coordinación y control de actividades y planes de acción de Higiene y Seguridad, servicio médico, comedor, guardia, obras sociales, seguros, etc.

Confeccionó la Descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes. De 8:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: NO.



Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|--|-------------------------------|
| 1 | Definir, aplicar y controlar las normas y acciones referidas a H&S en la Empresa. | Preservación de la integridad psico-física de los integrantes de la Organización. | Acciones correctivas tomadas para la no repetición o disminución de la ocurrencia de los hechos. | |
| 2 | Generar y mantener actualizados los indicadores de accidentes. | Para que en base a los resultados que arroje se desarrollen medidas correctivas (por ej. Capacitación) | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de accidentes por área. - % accidentes de cada área vs. total accidentes. - Accidentes por causas. - Índice de incidencia: Cantidad trabajadores siniestrados en un año, por cada mil trabajadores expuestos (trabaj. siniest. x 1000 / trabaj. expuestos). - Índice de frecuencia: Cantidad trabajadores siniestrados, en un año, por cada un millón de horas trabajadas: (trabaj. siniest. x 1.000.000 / horas trabajadas) - Índice de gravedad (pérdida): Cantidad de días perdidos por año x trabajadores expuestos: (días perdidos x 1000 / trabajad. expuestos). | Mensual. |
| 3 | Atender los casos de accidentes, y realizar el seguimiento en cuanto a documentación, prestación médica, etc. | Cumplir con las exigencias de la legislación vigente. Contribuir a la reincorporación del empleado. | Reclamos de los entes involucrados. | Con cada evento. |
| 4 | Ser el nexo entre la ART y la Empresa en cuanto a informes y documentación (negociación de contratos, reclamos, reintegros, índices, procedimientos). | Optimizar la negociación con los proveedores del Área. | Existencia de la documentación ante un requerimiento. | Con cada evento. |
| 5 | Realizar las contrataciones, control de facturación y seguimiento de los servicios. Realizar planes de mejora de: Guardia, Comedor y los que le sean asignados. | Garantizar el óptimo funcionamiento, de acuerdo a especificaciones contractuales establecidas. | <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de Encuestas de satisfacción. - Reclamos del personal. | Con cada evento. |



| | |
|--|---|
| | <h2 style="margin: 0;">DESCRIPCIÓN DE PUESTO</h2> |
|--|---|

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|---|--|--|----------------------------|
| 6 | Efectuar benchmarking de proveedores de servicios (precio, calidad, servicio, condiciones de pagos) a fin de contar con información que permita tomar decisiones en cuanto a los servicios. | Realizar la búsqueda de los proveedores más convenientes. Negociar con proveedores las características de las prestaciones. | Contar con la información necesaria para la toma de decisiones. | |
| 7 | Aplicar, corregir y gestionar las normas de seguridad de aplicación específica a la industria. | Para cumplir con la legislación vigente. Para preservar la integridad física de los integrantes de la organización. | Multas / sanciones por incumplimiento. | |
| 8 | Realizar el pedido y efectuar la entrega de ropa de trabajo y elementos de protección personal en las épocas correspondientes. | Cumplir con la legislación vigente y disposiciones internas de la Empresa. | Reclamos del personal en cuanto a elementos no entregados. | En las fechas pautadas. |
| 9 | Ser soporte administrativo y logístico en los juicios laborales que se presentan. | Contribuir a la resolución de los juicios laborales. | Actividades de tipo administrativas y logísticas llevadas a cabo en tiempo y forma. | |
| 10 | Efectuar trámites Judiciales (notas de respuesta a juzgados, cartas documentos, cédulas de notificaciones, respuestas, pericias, definición de testigos). | Cumplimentar requerimientos judiciales | - Sanciones por incumplimiento de la legislación vigente. -Trámites judiciales incumplidos. | Con cada evento. |
| 11 | Realizar las contrataciones con las obras sociales para la Empresa. | Optimizar la negociación con los proveedores del Área. | Reclamos del personal. | Con cada evento. |
| 12 | Atender al personal en procura de completar trámites relacionados con su área. | Agilizar y brindar soluciones en la resolución de problemas. | - Reclamos del personal. - Trámites completados vs. Trámites pendientes fuera de término. | Con cada evento. |
| 13 | Generar y suministrar a quienes solicitan, la información establecida para reportes de gestión. | Garantizar la disponibilidad en tiempo y forma de la información para la toma de decisiones. | Existencia de la información solicitada en tiempo y forma. | |
| 14 | Efectuar controles de los pagos a las Obras sociales, ART, seguros, conforme cronograma de vencimiento. | Cumplir con la legislación vigente y disposiciones internas de la Empresa. | - Multas por incumplimiento de la legislación vigente. - Reclamos de los entes. - Facturas al día. | Según cronograma. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|--|---|---|-------------------------------|
| 15 | Efectuar pagos y controles de los embargos y cuotas alimentarias. | Cumplir con la legislación vigente y disposiciones internas de la Empresa. | - Multas por incumplimiento de la legislación vigente. - Reclamos de los entes involucrados. | |
| 16 | Realizar altas, bajas o modificaciones del personal en los sistemas de Obras Sociales, otras coberturas de acuerdo a lo establecido en la Ley Laboral. | Cumplir con la legislación. | - Multas por incumplimiento de la legislación vigente. - Reclamos de entes involucrados | Con cada evento. |
| 17 | Gestionar lo referente a Seguros de vida (altas, bajas o modificaciones del personal, gestión, control de la facturación, etc.) | Cumplir con la legislación. | - Multas por incumplimiento de la legislación vigente. - Reclamos de entes involucrados. | |
| 18 | Gestionar lo referente a Supermercado (gestión y envío de los requisitos solicitados para el ingreso). | Permitir el ingreso del personal en tiempo y forma. | Cumplimiento de lo establecido para el ingreso. | |
| 19 | Gestionar lo referente a Medicina Laboral (planes sanitarios, vacunaciones). | Preservación de la salud de los empleados de la Empresa | Planes controlados y llevados al día. | |
| 20 | Administrar y gestionar Cofres para guardar elementos. | Para que los elementos del personal estén organizados y ubicados en un lugar seguro. | Reclamos recibidos. | |
| 21 | Actuar en lo que respecta a Relaciones laborales (control de cargos, mandato, protección, control de notas de actas de inspección, elecciones). | Para el cumplimiento de términos legales. | Reclamo de los mandantes. | |
| 22 | Supervisión del personal de Recepción. | Garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas. | Reclamo del personal. | Diaria. |
| 23 | Realizar tareas administrativas relacionadas con su propia gestión. | Mantener los archivos al día, papelería, confección de certificados de trabajo, comunicados al personal, etc. | Cantidad de documentación / archivos desactualizados. | Diaria. |
| 24 | Efectuar pago de los embargos y cuotas alimentarias, y entrega de comprobantes a los distintos juzgados. | Cumplir con la legislación vigente y disposiciones internas de la empresa. | - Multas por incumplimiento de la legislación vigente. - Reclamos de los entes involucrados. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: RESPONSABLE DE SERVICIOS AL PERSONAL.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | X | |
| 2. Gestión* | | X | | |
| 3. Toma de decisiones* | | X | | |
| 4. Orientación al cliente | | X | | |
| 5. Iniciativa | | X | | |
| 6. Comunicación (oral y escrita)* | | X | | |
| 7. Liderazgo* | | X | | |
| 8. Coaching | X | | | |
| 9. Trabajo en equipo | X | | | |
| 10. Negociación* | | X | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | X | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | X | | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | X | | |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | X | |
| 15. Gestión de la Calidad | | | X | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | X | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|---|---|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Título de Técnico en Seguridad e Higiene Industrial. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requieren conocimientos de la Legislación Laboral vigente, de convenios, ART, Obra Social, etc. Además se requieren conocimientos y manejo de herramientas de informática básicas: Microsoft Office. | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 2 años en puesto similar. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 26 | Edad máxima sugerida: 46 Sexo: Masculino. |
| Otras Competencias requeridas: Habilidades de negociación. Proactividad. Buen trato. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: RECEPCIONISTA.

Area: Servicios al Personal.

Gerencia: Recursos Humanos.

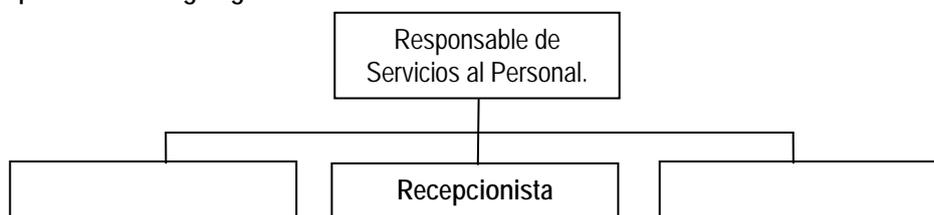
Reporta a: Responsable de Servicios al Personal.

Personal a cargo: SI / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Se reemplazan entre las mismas en períodos cortos. Para períodos extensos, se contrata personal externo.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No demanda Autoridad.

Misión del puesto: Transmitir la información y llamadas a las personas pertinentes, asegurando que la mismas lleguen en tiempo y forma. Actuar como canal de comunicación entre personas / entes externos y Pritty S.A. Gestionar todo lo atinente a los viajes del personal en general. Recepcionar visitas y proveedores.

Confeccionó la Descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes. De 8:00 hs. a 19:00 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: NO.

Disponibilidad para viajes: NO.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|---|---|
| 1 | Atender las llamadas telefónicas realizadas a personal de la empresa y derivarlas a las personas solicitadas. | Gestionar la información recibida. | Ejecutividad en las derivaciones. | Diaria. |
| 2 | Recibir los mensajes cuando las personas solicitadas no estén disponibles, registrarlos y luego transmitirlos. | Para que el mensaje llegue igualmente al destinatario. | Ejecutividad y precisión en la transferencia de la información. | Diaria. |
| 3 | Realizar las comunicaciones pedidas (llamadas telefónicas) por la Dirección y Gerencia. | Facilitar las tareas de la Dirección y de la Gerencia. | Ejecutividad y precisión en la transferencia de la información. | Cuando la Gerencia o la Dirección lo soliciten. |
| 4 | Registrar las comunicaciones de salida en un registro. | Llevar un control diario de las comunicaciones realizadas. | Existencia de los registros correspondientes. | Diaria. |
| 5 | Asistir a las visitas y clientes que esperan en la recepción. | Optimizar el ingreso de personas a la planta. Contribuir a la buena imagen de la empresa. | Cantidad de personas decepcionadas por turno. | Diaria. |
| 6 | Enviar, recibir y entregar la documentación recibida por fax a las personas correspondientes. | Gestionar la información escrita. | Reclamos de los involucrados. | Diaria. |
| 7 | Organizar viajes de personal y realizar las reservas correspondientes de pasajes y hoteles. | Gestionar todo lo atinente a viajes de personal. | Reclamos de los involucrados. | Cuando sean solicitados. |
| 8 | Controlar la facturación generada en el punto 7. | Garantizar los pagos adecuados. | Reclamos de los proveedores y sector Pago Proveedores. | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: RECEPCIONISTA.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 17. Apego a las normas internas * | | X | | |
| 18. Gestión* | X | | | |
| 19. Toma de decisiones* | X | | | |
| 20. Orientación al cliente | X | | | |
| 21. Iniciativa | X | | | |
| 22. Comunicación (oral y escrita)* | X | | | |
| 23. Liderazgo | X | | | |
| 24. Coaching | X | | | |
| 25. Trabajo en equipo | X | | | |
| 26. Negociación | X | | | |
| 27. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | X | | | |
| 28. Estabilidad emocional (Laboral) * | X | | | |
| 29. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | X | | | |
| 30. Conocimiento de procesos del área | X | | | |
| 31. Gestión de la Calidad | X | | | |
| 32. Mejora continua - Herramientas | X | | | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|---|---------------------------------|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Secundarios completos. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere buen manejo de herramientas de Microsoft Office, Internet y conocimientos básicos del idioma Inglés oral y escrito. | |
| Experiencia deseable / requerida: Es deseable experiencia en puesto similar de al menos un año. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 25 | Edad máxima sugerida: 45 |
| Sexo: Femenino. | |
| Otras Competencias requeridas: Buen manejo de las relaciones interpersonales. Cordialidad en el trato, buena dicción. Rapidez en el registro y en la comunicación de la información. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN, EMPLEOS Y DESARROLLO.

Area: Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Gerencia: Recursos Humanos.

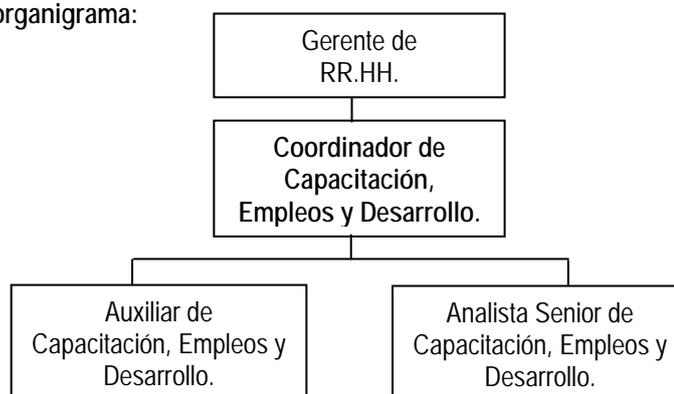
Reporta a: Gerencia de Recursos Humanos.

Personal a cargo: **SI** / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | X | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Analista de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad.

Misión del puesto: Asegurar una cultura de continua capacitación y desarrollo permanente en todos los miembros de la Organización. Asegurar la cobertura de las vacantes con el personal adecuado.

Confeccionó la descripción: Gerencia de RR.HH.; Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de la confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lun. - Vier. De 08:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.



Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|--|-----------------------------------|
| 1 | Garantizar la cantidad suficiente de postulantes para una correcta selección. | Responder en tiempo y forma a las necesidades de cobertura de vacantes de todas las áreas solicitantes, por medio de diferentes fuentes de reclutamiento. | <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta (en que se recibe la solicitud aprobada hasta que se presenta el primer candidato cualificado). - Ofertas de candidatos (Finalistas presentados / Cantidad total de postulantes). - Calidad de contratación (Cantidad de candidatos que más se ajustan al perfil solicitado / Finalistas presentados). | Cada vez que surge una selección. |
| 2 | Garantizar la cobertura de las vacantes con el candidato más idóneo para la tarea. | Asegurar a la organización los Recursos Humanos que necesita para el logro de sus objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de Desempeño. - Calidad de contratación. - Tasa de contratación interna. - Tiempo de respuesta. - Rotación el personal. | Cada vez que surge una selección. |
| 3 | Garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos destinados a la detección de necesidades de capacitación del personal y de los planes de capacitación. | Para contribuir al logro de la eficiencia, productividad de los recursos humanos y a la gestión del cuadro de reemplazos de la compañía. | Disponibilidad de personal idóneo para el cuadro de reemplazos en el momento en que sea necesario. | Diaria. |
| 4 | Diseñar, programar y ejecutar los programas de Inducción acordes a cada ingreso. | Facilitar y agilizar la integración a la empresa de cada uno de los nuevos integrantes. | Concreción y resultado del Plan de formación inicial. | Con cada ingreso. |
| 5 | Gestionar la información del personal eventual. | Garantizar la disposición de documentación actualizada de los ingresantes a la Organización. | Existencia de la información ante un requerimiento. | Con cada evento. |
| 6 | Definir, desarrollar, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar los programas de capacitación en conjunto con las diferentes áreas. | Contribuir a la adquisición y mejora de las competencias del personal, para un eficaz y eficiente desarrollo de sus actividades. | <ul style="list-style-type: none"> - Hs. promedio mensuales - Hs. promedio mensual por dependiente. - Inversión promedio por dependiente - Porcentaje de dotación capacitada por área. - Seguimiento de la inversión. | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|---|--|---|-------------------------------|
| 7 | Garantizar la información actualizada respecto a la capacitación del personal. | Contar con información actualizada para la toma de decisiones. | Información cargada dentro de los 5 días posteriores al cierre del mes en el sistema PayRoll y planillas específicas. | Diaria. |
| 8 | Diseñar, implementar y coordinar actividades de Desarrollo. | Contribuir al crecimiento profesional de cada uno de los miembros de la organización. | Ejecución de: - Plan de Pasantías. - Evaluación de Desempeño. - Programa de Plan de Carrera. - Programa de Polivalencias y Policompetencias, etc. | |
| 9 | Diseñar, desarrollar y/o ejecutar programas de comunicación interna de la empresa. | Facilitar y optimizar los canales de comunicación interna. Contribuir a una mayor y mejor interacción entre los integrantes de la organización. | Mediciones de Clima Organizacional. | |
| 10 | Mantener actualizados los Organigramas y descripciones de puestos de acuerdo al SGC. | Contribuir a la toma de decisiones por parte de las Gerencias. Contribuir a la mejora en la comunicación. | Información actualizada en el SigPritty. | |
| 11 | Desarrollar, coordinar y evaluar las acciones implementadas por la Empresa con Responsabilidad Social hacia la comunidad. | Para que la empresa pueda llevar a cabo acciones ligadas a la Responsabilidad Social Empresaria. | Cantidad de acciones efectuadas orientadas hacia la sociedad. | |
| 12 | Diseño y confección de los indicadores del área. | Trabajar en la mejora continua de procesos dirigida a incrementar el grado de contribución del área a la Organización. | Información enviada a la Gerencia de RR.HH dentro de los 10 días posteriores al cierre del mes. | Mensual. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: COORDINADOR DE CAPACITACIÓN, EMPLEOS Y DESARROLLO.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | X | |
| 2. Gestión* | | X | | |
| 3. Toma de decisiones* | | X | | |
| 4. Orientación al cliente | | X | | |
| 5. Iniciativa | | | X | |
| 6. Comunicación (oral y escrita)* | | X | | |
| 7. Liderazgo* | | X | | |
| 8. Coaching | | X | | |
| 9. Trabajo en equipo | | X | | |
| 10. Negociación* | | X | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | X | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | X | |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | X | |
| 15. Gestión de la Calidad | | | X | |
| 16. Mejora continua – Herramientas | | | X | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|--|--|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Universitarios completos: Lic. en Administración de Empresas, Lic. en Recursos Humanos. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere especialización en las diferentes temáticas del área Soft de Recursos Humanos. Es deseable que maneje herramientas informáticas referidas a programas específicos para el manejo de datos de Personal. | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere al menos 2 años en puesto similar en empresas. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 25 | Edad máxima sugerida: 40 Sexo: Indistinto. |
| Otras Competencias requeridas: Proactividad, interés manifiesto por las actividades que se desarrollan en el sector "Soft" de RR.HH., precisión y prolijidad. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: AUXILIAR DE CAPACITACIÓN, EMPLEOS Y DESARROLLO.

Area: Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Gerencia: Recursos Humanos.

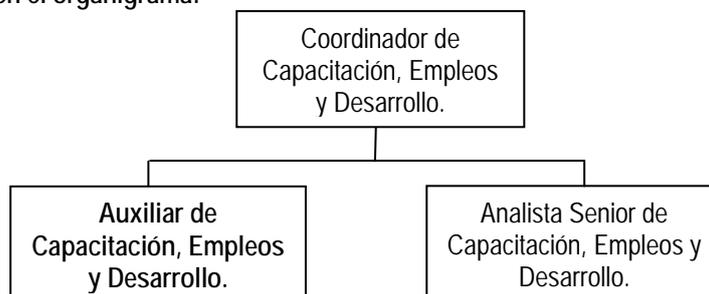
Reporta a: Coordinador de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Personal a cargo: SI / **NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: A determinar por el Coordinador de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No demanda Autoridad.

Misión del puesto: Ser soporte administrativo y logístico al área de Capacitación, Empleos y Desarrollo y a la Dirección (en circunstancias específicas).

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de la confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes. De 08:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: NO.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|--|-------------------------------|
| 1 | Brindar soporte al Proceso de Selección del personal: Gestionar la documentación de los ingresantes. Gestionar pre - ingresos. | Contribuir a la eficiencia del Proceso de Selección. | - Información necesaria y disponible en las distintas etapas del proceso. - Tiempo de respuesta (en que se recibe la solicitud aprobada hasta que se presenta el primer candidato cualificado). - Ofertas de candidatos (tasa de provisión de candidatos). | Con cada evento. |
| 2 | Brindar soporte al Proceso de Capacitación: - Archivar la documentación que se le proporcione en los legajos respectivos. - Disponer adecuadamente las instalaciones, formularios, material didáctico, equipamiento, etc. que se le indique. | Contribuir a la eficiencia del Proceso de Capacitación. | Existencia de la documentación ante un requerimiento. | Diaria. |
| 3 | Mantener organizado y actualizado el archivo del personal eventual. | Contar con la información completa de quienes desarrollan actividades en la organización. | Existencia de la información ante un requerimiento. | Con cada evento. |
| 4 | Informar a Administración de Personal y Consultora respecto a situaciones de ausentismo del personal eventual. Llevar el reporte de seguimiento. | Mantener informados a los entes involucrados. | Reclamo de entes involucrados. | Con cada evento. |
| 5 | Soportar logísticamente la realización de las actividades formativas a través de la disponibilidad de: instalaciones, equipamiento, material didáctico, formularios, etc. | Contribuir a garantizar el desarrollo de las actividades en tiempo y forma. | - Resultados de Evaluación de la Capacitación. - Existencia de los elementos solicitados en tiempo y forma. | Con cada evento. |
| 6 | Soportar logísticamente la ejecución de actividades de Desarrollo. | Contribuir a garantizar el desarrollo de las actividades en tiempo y forma. | Disponibilidad en tiempo y forma de los recursos que le son requeridos. | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|---|--|--|--|
| 7 | Mantener organizada la Biblioteca de la Empresa. | Poner a disponibilidad de todo el personal de la Empresa el material de cada uno de los cursos de formación. | Registro actualizado de Control de altas de material, entregas y devoluciones. | Mensual. |
| 8 | Soportar logísticamente los eventos al personal, generados desde RR.HH. | Contribuir a garantizar el desarrollo de las actividades en tiempo y forma. | Existencia en tiempo y forma de los materiales solicitados para la realización del evento. | Con cada evento. |
| 9 | Reemplazar a la Secretaria de Directorio. | Proveer al Directorio del soporte administrativo adecuado en ausencia del titular del puesto. | Opinión de la Dirección en cuanto a su desempeño como reemplazante de la Secretaria de Directorio. | En vacaciones o licencias especiales de los ocupantes actuales del puesto. |
| 10 | Reemplazar al personal de Recepción. | Proveer a la Organización del soporte administrativo adecuado en ausencia del titular del puesto. | - Reclamos de entes involucrados. - Opiniones en cuanto a su desempeño. | En vacaciones o licencias especiales de los ocupantes actuales del puesto. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: AUXILIAR DE CAPACITACIÓN, EMPLEOS Y DESARROLLO.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | X | | |
| 2. Gestión* | X | | | |
| 3. Toma de decisiones* | X | | | |
| 4. Orientación al cliente | X | | | |
| 5. Iniciativa | X | | | |
| 6. Comunicación (oral y escrita)* | X | | | |
| 7. Liderazgo* | X | | | |
| 8. Coaching | X | | | |
| 9. Trabajo en equipo | X | | | |
| 10. Negociación* | X | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | X | | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | X | | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | X | | |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | X | | |
| 15. Gestión de la Calidad | X | | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas | | X | | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|--|---|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Terciarios Completos: Tecnicatura en Recursos Humanos. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere buen manejo de herramientas de Microsoft Office e Internet. | |
| Experiencia deseable / requerida: Es deseable experiencia de al menos un año en puesto similar. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 24 | Edad máxima sugerida:30 Sexo: Femenino. |
| Otras Competencias requeridas: Buen trato, precisión y prolijidad. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE PERSONAL OPERATIVO.

Area: -

Gerencia: Recursos Humanos.

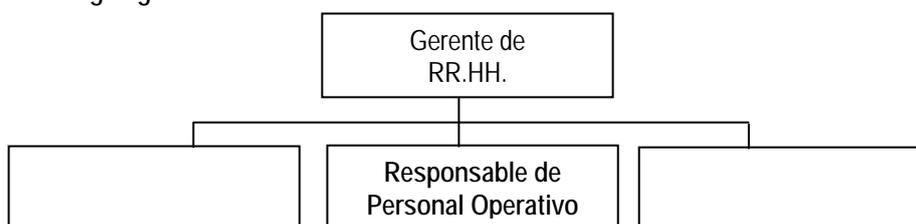
Reporta a: Gerencia de Recursos Humanos.

Personal a cargo: SI / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: A decisión de la Gerencia de Recursos Humanos.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No demanda Autoridad.

Misión del puesto: Representar a la Gerencia de RR.HH. y a sus funciones en el sitio mismo de trabajo del Personal Operativo (PO).

Otorgar soporte de información a las Gerencias referida a la utilización de la MOD. Asegurar el trabajo en equipo generando la autogestión de cada una de las células y facilitando la interacción de las mismas con las áreas de Logística, Producción y Tecnología; para poder de este modo lograr un desempeño integral y coordinado del proceso productivo de Pritty S.A.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Revisó Gerencia de RR.HH.

Fecha de confección: Junio 2007.

Fecha de la confección anterior: Setiembre 2002.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes. De 08:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Continúa: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.


Pritty
 SOCIEDAD ANÓNIMA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|---|--|-------------------------------|
| 1 | Mantener el desarrollo del personal asociado al proceso productivo y áreas relacionadas. | Fortalecer e inducir en sus roles al personal que se incorpore. | Por medio de la Grilla de Polivalencias y Policompetencias. | Con cada evento. |
| 2 | Facilitar la autogestión de las células. | Contribuir a una mayor autonomía del personal involucrado. | Observando el nivel de dependencia entre las células y sus líderes. | Diaria. |
| 3 | Contribuir al trabajo en equipo a través del soporte brindado a los líderes de las células. | Apuntalar el desarrollo del esquema de células autogestionadas. | Resultados logrados mediante el trabajo en equipo. | Diaria. |
| 4 | Detectar junto a los Líderes de Células las necesidades de capacitación y adiestramiento de los integrantes de las células, canalizar la realización de los cursos y entrenamientos con las áreas de soporte. | Contribuir al desarrollo del personal involucrado. | Cumplimiento del Programa de Formación. | Diaria. |
| 5 | Verificar el cumplimiento de normas, esquemas, políticas y sistemas que defina la Empresa. Establecer, sugerir e implementar acciones correctivas. | Contribuir al cumplimiento de las disposiciones internas y facilitar el vínculo entre las áreas. | Con la incorporación de mecanismos para la solución de los problemas. | Diaria. |
| 6 | Ser Coach en las situaciones que lo requieran. | Ayudar al personal en el desarrollo de habilidades y capacidades propias que faciliten la resolución de los problemas que puedan presentarse. | Nivel de autonomía que logre el personal en la búsqueda de soluciones a los problemas recurrentes. | Con cada evento. |
| 7 | Observar y relevar el clima laboral del personal asociado al proceso productivo y áreas relacionadas. | Anticipar y detectar situaciones para su tratamiento por las Gerencias. | Concordancia entre la realidad y las observaciones realizadas (objetividad). | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|--|---|--|-------------------------------|
| 8 | Gestionar los indicadores de RR.HH. en planta, garantizar la toma de conocimiento por parte de todos los involucrados y canalizar las acciones que de su estudio resultasen oportunas. | Contribuir al involucramiento del personal de planta en la gestión de los recursos humanos. | Actualización del panel de indicadores. | Mensual. |
| 9 | Mantener en CAS la información actualizada (Horas extras, trabajos nocturnos, Art. 42, pausas, evolución del banco de horas, horas normales trabajadas, indicadores de RR.HH., etc.) | Apoyar a las gerencias en la provisión de información necesaria para la toma de decisiones. | Información disponible en tiempo y en la forma acordada. | Diaria. |
| 10 | Atención primaria en planta de las consultas y reclamos del personal referidas a la liquidación de haberes en todos sus conceptos. | Dar servicio al cliente interno. | Reclamos del personal. | Con cada evento. |
| 11 | Recepción y entrega de documentación desde y hacia el área de RR.HH. | Agilizar el intercambio de información entre la planta y RR.HH. | Reclamos de los entes involucrados. | Con cada evento. |


DESCRIPCIÓN DE PUESTO
MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: RESPONSABLE DE PERSONAL OPERATIVO.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | X | |
| 2. Gestión* | | X | | |
| 3. Toma de decisiones* | | X | | |
| 4. Orientación al cliente | | X | | |
| 5. Iniciativa | | | X | |
| 6. Comunicación (oral y escrita)* | | X | | |
| 7. Liderazgo | | X | | |
| 8. Coaching* | | | X | |
| 9. Trabajo en equipo | X | | | |
| 10. Negociación* | | X | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | X | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | X | |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | X | | |
| 15. Gestión de la Calidad | | | X | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | X | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|--|---------------------------------|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere estudios terciarios o universitarios avanzados en RR.HH. y Estudios Secundarios con especialización en Técnico industrial / Mecánico. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere manejo de herramientas informáticas básicas (Word, Excell, Internet). Es deseable el manejo del idioma Inglés oral y escrito. | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 3 años en puestos que sean nexos entre el área de RR.HH. y el sector productivo. Preferentemente de la Industria Alimenticia. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 25 | Edad máxima sugerida: 40 |
| Sexo: Masculino. | |
| Otras Competencias requeridas: Proactividad, Dinamismo. Confiabilidad. Gran capacidad de observación en detalles que hacen a la gestión de la producción. Buen trato y habilidades de negociación. Precisión en el manejo de indicadores. | |



NUEVAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

REESTRUCTURACIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

FEBRERO DE 2008.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES

Area: Administración de Personal.

Gerencia: Recursos Humanos.

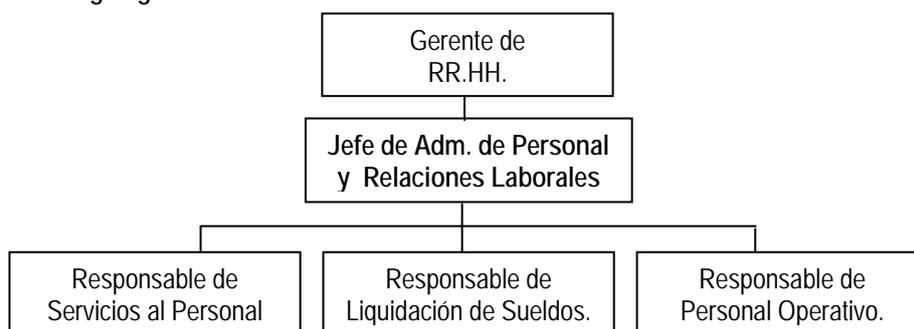
Reporta a: Gerencia de Recursos Humanos.

Personal a cargo: **SI** / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: A decisión de la Gerencia de Recursos Humanos.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad.

Misión del puesto: Gestionar los procesos de compensaciones y beneficios, administración de personal en total acuerdo con la política de la empresa, leyes laborales y provisionales, y el C.C.T. aplicable. Proponer, desarrollar y fomentar relaciones laborales óptimas para contribuir al logro de un clima laboral que posibilite la operatoria normal de la Empresa.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Revisó Gerencia de RR.HH.

Fecha de confección: Febrero de 2008.

Fecha de la confección anterior: -

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes. De 08:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|--|---|-------------------------------|
| 1 | Conocer, cumplir y hacer cumplir los objetivos, políticas y procedimientos definidos por la Dirección para Recursos Humanos, en lo que respecta a su área de aplicación. | | | |
| 2 | Representar a la Empresa ante los Organismos de la seguridad social, Autoridad de Aplicación, representantes gremiales y Sindicatos. | | | |
| 3 | Coordinar y controlar las actividades de SHL y Servicio Médico y los planes de acción respectivos para asegurar la preservación de la integridad psico-física de los empleados y cumplir con la legislación laboral vigente en la materia. | | | |
| 4 | Garantizar la correcta liquidación de haberes y cumplir con las fechas de pago establecidas, tanto de personal propio como de servicios tercerizados (Guardia, Comedor, etc.) y empresas de Personal Eventual. | | | |
| 5 | Supervisar el acatamiento de las normas y sistemas de seguridad y prevención para asegurar la protección y seguridad física de personas, bienes, instalaciones e información de la Empresa. | | | |



Pritty
SOCIEDAD ANÓNIMA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|---|--|---|-------------------------------|
| 6 | Supervisar la evolución de los juicios en coordinación con la asesoría jurídica de la Empresa. | | | |
| 7 | Participar en la elaboración del presupuesto del área, controlar los gastos y alertar acerca de los desvíos. | | | |
| 8 | Aplicar y gestionar medidas correctivas / preventivas en lo que respecta a ausentismo y disciplina, conforme definiciones de la Gerencia. | | | |
| 9 | Elaborar los reportes mensuales para la Gerencia de Administración, Finanzas y Control. | | | |
| 10 | Proponer, desarrollar y fomentar la creación de sistemas de control para generar información y procedimientos confiables. | | | |
| 11 | Mantener actualizado el Tablero de indicadores de Gestión del área. Asistir a la Gerencia. | | | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas | | | | |
| 2. Gestión | | | | |
| 3. Toma de decisiones | | | | |
| 4. Orientación al cliente | | | | |
| 5. Iniciativa | | | | |
| 6. Comunicación (oral y escrita)* | | | | |
| 7. Liderazgo* | | | | |
| 8. Coaching | | | | |
| 9. Trabajo en equipo* | | | | |
| 10. Negociación* | | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | | | |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | | |
| 15. Gestión de la Calidad | | | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas | | | | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|---|---|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Licenciatura en Recursos Humanos ó Administración de Empresas. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere manejo de herramientas informáticas (Word, Excell, Internet, Pay Roll). Se requiere formación en estrategias de negociación y resolución de conflictos. | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 3 años en puesto similar. Se requiere al menos dos años de experiencia en relaciones sindicales. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 32 | Edad máxima sugerida: 40 Sexo: Masculino. |
| Otras Competencias requeridas: Proactividad, Dinamismo. Confiabilidad. Buen trato y habilidades de negociación. Precisión en el manejo de datos cuantitativos. | |



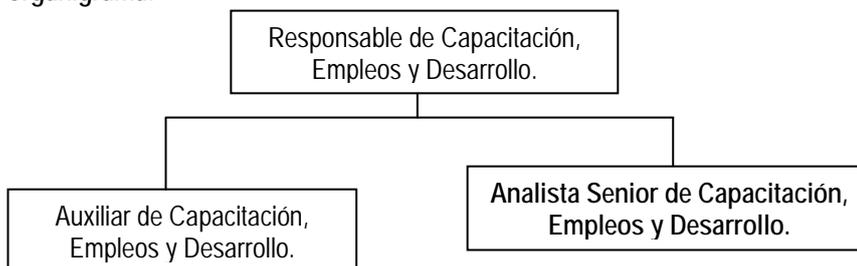
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: ANALISTA SENIOR DE CAPACITACIÓN, EMPLEOS Y DESARROLLO.
 Area: Capacitación, Empleos y Desarrollo.
 Gerencia: Recursos Humanos.
 Reporta a: Responsable de Capacitación, Empleos y Desarrollo.
 Personal a cargo: SI / **NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: A decisión de la Gerencia de Recursos Humanos.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No Demanda Autoridad.

Misión del puesto: Ser soporte a los procesos de capacitación, selección, actividades de desarrollo, a través de su correcta implementación y coordinación.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Revisó Gerencia de RR.HH.

Fecha de confección: Febrero de 2008.

Fecha de la confección anterior: -

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes. De 08:30 hs. a 17:30 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|---|-------------------------------|
| 1 | SELECCIÓN: Coordinación de cada una de las etapas del proceso, generando la documentación respaldatoria. Mantener actualizados los indicadores definidos. | Asegurar a la organización los Recursos Humanos que necesita para el logro de sus objetivos. | - Calidad de contratación. - Tasa de contratación interna. - Tiempo de respuesta. | Con cada evento. |
| 2 | INDUCCIÓN: Efectuar el seguimiento del Proceso de Inducción. | Facilitar y agilizar la integración a la empresa de cada uno de los nuevos integrantes. | Concreción y resultado del Plan de Formación Inicial. | Con cada evento. |
| 3 | Mantener en orden y actualizada la documentación que gestiona en los legajos de personal. | Contar con la información que permita conocer el nivel de desarrollo y participación de los dependientes en las distintas actividades programadas. | Existencia de la documentación ante un requerimiento. | Mensual. |
| 4 | CAPACITACION: Colaborar en la detección de necesidades y confeccionar el presupuesto anual en base a la información obtenida. | Facilitar las acciones correctivas y/o preventivas con la debida antelación. | Contar con la carga de datos a fin de cada mes para la elaboración de indicadores. | Mensual. |
| 5 | Coordinar la realización de las actividades de capacitación previstas según presupuesto. | Para efectuar las capacitaciones acordadas. | Capacitaciones realizadas teniendo en cuenta el cumplimiento de lo presupuestado. | Con cada evento. |
| 6 | Mantener actualizados mensualmente los indicadores de capacitación. | Para obtener información objetiva del proceso de capacitación. | Existencia de los indicadores en tiempo y forma. | Mensual. |
| 7 | DESARROLLO: Ser soporte en la ejecución de las actividades de Desarrollo. | Contribuir al crecimiento profesional de cada uno de los miembros de la organización | Ejecución de: - Plan de Pasantías. - Evaluación de Desempeño. - Programa de Plan de Carrera. - Programa de Polivalencias y Policompetencias, etc. | Con cada evento. |



| | |
|-------------------------------------|---|
| <small>SOCIEDAD ANÓNIMA</small> | <h2 style="margin: 0;">DESCRIPCIÓN DE PUESTO</h2> |
|-------------------------------------|---|

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|--|---|-------------------------------|
| 8 | COMUNICACIÓN INTERNA: Ser soporte en el desarrollo e implementación del Proceso de Comunicación Interna. | Facilitar y optimizar los canales de comunicación interna. Contribuir a una mayor y mejor interacción entre los integrantes de la organización. | Mediciones de Clima Organizacional (Encuesta de Clima). | Con cada evento. |
| 9 | Coordinar logísticamente los eventos al personal generados desde RR.HH. | Garantizar su realización e tiempo y forma | Reclamos de los entes involucrados. | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: ANALISTA SENIOR DE CAPACITACIÓN, EMPLEOS Y DESARROLLO.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas | | | | |
| 2. Gestión | | | | |
| 3. Toma de decisiones | | | | |
| 4. Orientación al cliente | | | | |
| 5. Iniciativa | | | | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | | |
| 7. Liderazgo | | | | |
| 8. Coaching | | | | |
| 9. Trabajo en equipo | | | | |
| 10. Negociación | | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | | | |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | | |
| 15. Gestión de la Calidad | | | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas | | | | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|---|--|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Tecnicatura en Recursos Humanos o Estudiante Avanzado de la Lic. en Recursos Humanos. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere manejo de herramientas informáticas (Word, Excell, Internet, Power Point). Es deseable poseer cursos de formación en el Sector Soft de RR.HH. | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 1 año en puesto similar, preferentemente en empresas afines. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 25 | Edad máxima sugerida: 30 Sexo: Indistinto. |
| Otras Competencias requeridas: Se requiere proactividad, interés manifiesto por las actividades que se desarrollan en este sector "Soft" de RR.HH., precisión y prolijidad. | |



DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

ÁREA DE TECNOLOGÍA, INGENIERÍA, MANTENIMIENTO Y PROCESOS



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: GERENTE DE INGENIERÍA, TECNOLOGÍA, MANTENIMIENTO Y PROCESOS.

Area: Industrial.

Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

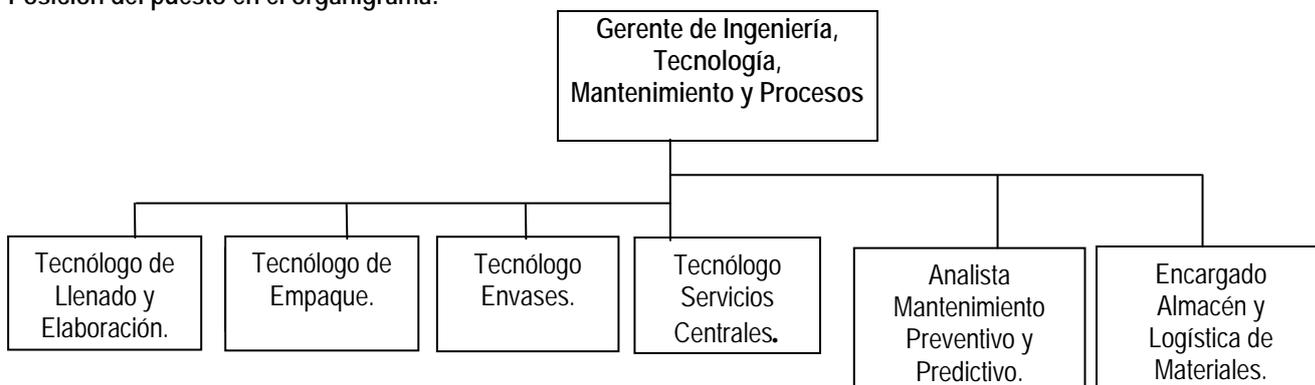
Reporta a: Comité Ejecutivo.

Personal a cargo: **SI**/ NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | X | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: (Responderá al plan de sucesión de altos potenciales).

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad.

Misión del puesto: Liderar la Ingeniería de T&M, según las directrices de la política industrial Pritty. Innovar y desarrollar permanentemente los procesos industriales mediante la planificación, coordinación y control del trabajo en equipo de los tecnólogos. Conducir el desarrollo de los nuevos proyectos tecnológicos.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.

Fecha de confección: Marzo de 2008.

Fecha de la confección anterior: Agosto de 2004.

Horario Habitual del puesto: Lun.- Vier. De 09:00 hs. a 18:00 hs.

Jornada: Continua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|--|-------------------------------|
| 1 | Controlar y mantener el estado de funcionamiento integral de los equipamientos y resultados esperados de todos los procesos tecnológicos e industriales de Pritty S.A. | Para garantizar el cumplimiento del Plan de Producción y el mantenimiento a lo largo del tiempo del sistema de bienes de uso que la Empresa posee. | Mediante los indicadores de Cumplimiento de Plan real vs. Programado y la evaluación permanente de los bienes de uso y demás activos a cargo. | Diaria / Mensual. |
| 2 | Monitorear planes, indicadores y objetivos de Ingeniería de T&M predefinidos con la Dirección y la Gerencia de Producción. | Para analizar la calidad de las respuestas tecnológicas y los equipos y procesos empleados para los objetivos propuestos (viabilidad de velocidades, rendimientos, etc.) | Indicadores de eficiencia, utilización, capacidad instalada, etc. | Diaria. |
| 3 | Definir la viabilidad técnico-económica para nuevos equipamientos, mejoras y/o adaptaciones de existentes. | Para adecuar el sistema industrial a los cambios tecnológicos permanentes y mantener a la Compañía competitiva. | Mediante el grado de éxito que alcancen las inversiones realizadas en el plan de inversiones anual. | Ad hoc. |
| 4 | Coordinación y control de gestión de los distintos proyectos tecnológicos en curso. | Para optimizar los recursos humanos, materiales y financieros para al menor costo posible y para lograr los objetivos dentro de un margen de seguridad razonable. | Cada proyecto implica componentes cuantitativos y cualitativos particulares (ej.: puede ser ahorro de energía, hacer el proceso con menores horas, con automatización, etc.) | Ad hoc. |
| 5 | Desarrollar y evolucionar el sistema de mantenimiento industrial hacia TPM. | Para lograr desarrollar tareas de 1er grado en las células de modo de ejecutar tareas simples de mantenimiento por personal productivo. | Mediante el análisis de carga de trabajo de personal de mantenimiento vs. el productivo y el progreso autónomo de tareas como limpieza, lubricación, inspección visual, etc. | Diaria. |
| 6 | Aplicación de técnicas y herramientas de gestión definidas para T&M. | Para gestionar un área compleja, donde las tareas no son necesariamente repetitivas ni rutinarias se debe recurrir a herramientas como análisis Gantt, ABC, software de planeación, soft de documentación electrónica, etc. | Medida cualitativa en función de resultados de tales herramientas en la gestión diaria. | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|--|-------------------------------|
| 7 | Monitorear el desarrollo de proyectos de mejora de procesos con las distintas funciones del Departamento, la Gerencia de Producción y otras implicadas de funciones de soporte. | Para enlazar los conocimientos de los especialistas, recurriendo a los más indicados en cada caso para compilar la información pertinente a cada tema. | Según cada proceso. | Semanal. |
| 8 | Liderar y dirigir a Tecnólogos y otros profesionales del sector. | Para definir y organizar el tiempo de los mismos y el enfoque alineado con los objetivos planteados por Dirección y como control de gestión de los mismos. | Evaluación de desempeño propia y de Tecnólogos y de otro personal a cargo. | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: GERENTE DE INGENIERÍA, TECNOLOGÍA, MATENIMIENTO Y PROCESOS.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas | | | | X |
| 2. Gestión* | | | | X |
| 3. Toma de decisiones* | | | | X |
| 4. Orientación al cliente | | | X | |
| 5. Iniciativa | | | X | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | | X |
| 7. Liderazgo* | | | | X |
| 8. Coaching | | | X | |
| 9. Trabajo en equipo | | | | X |
| 10. Negociación | | | X | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | | X |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | | | X |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | X | |
| 15. Gestión de la Calidad | | | X | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | | X |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Título de Ingeniero Industrial, Electromecánico, Químico u otras ingenierías afines.

Nivel de formación deseable / requerida: Es deseable título de Posgrado en Gestión de Empresas, conocimientos de herramientas de análisis financiero, (TIR/VAN) herramientas de gestión de proyectos de inversión, (ej MS Project), conocimientos de ingeniería electromecánica, conocimientos de refrigeración industrial, materiales y procesos de fabricación y reparación, técnicas de lubricación, sistemas CAD, técnicas de mantenimiento preventivo y predictivo, software de gestión de mantenimiento, normas de calidad ISO y HACCAP, conocimientos avanzados de inglés (pues el puesto requiere el estudio e investigación de grandes cantidades de información técnica que proviene del exterior así como el estudio permanente de ofertas comerciales y análisis comparativos).

Se requiere poseer conocimientos específicos en procesos de llenado , packaging, procesos de dilución, procesos de gestión de salas de máquinas, manejo de sistemas de gestión energética, conocimientos de inyección y soplado básicos, etc.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos tres años en puesto con funciones similares en empresas Alimenticias, o preferentemente embotelladoras de CSD, aguas, cerveceras o bodegas.

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 35 **Edad máxima sugerida:** 55 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere Capacidad de Liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de coaching.

Además se requiere habilidad y rapidez en tomas de decisiones complejas.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: TECNÓLOGO DE LLENADO Y ELABORACIÓN.
 Area: Industrial.
 Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.
 Reporta a: Gerente de Tecnología.
 Personal a cargo: SI/ NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | X (3) | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | X | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Tecnólogo de Empaque.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda autoridad.

Misión del puesto: Garantizar las correctas condiciones de operación, productividad y mantenimiento de equipos e instalaciones tanto en la Célula de Llenado como en la de Elaboración.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.
 Fecha de confección: Febrero de 2008.
 Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2002.
 Horario Habitual del puesto: Lun.- Vier. : 07:00 hs. a 16:00 hs. Sábados y Domingos eventualmente.
 Jornada: Contínua: Discontinua:
 Prolongación de Jornada: SI.
 Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|---|---|
| 1 | Analizar fallas en los equipos en el parte de fallas emitido diariamente por Producción. | Para detectar falencias en mantenimiento, operaciones y de materiales y priorizar recursos a las máquinas con mayor cantidad de problemas. | A través del nivel de rendimiento de Líneas. (Cantidad de packs producidos respecto a la cantidad de producción programada). | Diaria. |
| 2 | Confeccionar el Plan Semanal de Mantenimiento de las máquinas de su área de competencia para ser incorporadas al Plan General de PIC (Planta Industrial Córdoba). | Para priorizar las tareas más necesarias en el Plan emitido por sistema MANTEC, y agregar los trabajos correctivos a las tareas que se deben hacer por base de tiempo. | A través del Rendimiento de la Máquina dentro de la Línea a la que pertenece. (Determinado por la cantidad producida en un periodo dado). | Semanal. |
| 3 | Controlar y asistir a la ejecución de las tareas incluidas en el Plan Semanal. | Para asegurar la ejecución en tiempo y forma de las tareas del plan y poder afrontar imprevistos en el mismo día de ocurrencia de las mismas. | Monitoreando desde la GT la viabilidad observada en dicho plan, es decir la tasa de tareas realizadas realmente vs. las planeadas | Semanal. |
| 4 | Solicitar materiales, repuestos y servicios. | Para contar con los materiales y servicios necesarios y poder ejecutar los trabajos de mantenimiento. | Por medio de control y auditoría de gastos realizada desde Gerencias de Tecnología y Finanzas. | Diaria. |
| 5 | Capacitar a personal a cargo en forma directa y a su/s Tecnólogo/s reemplazante/s. | Para poder dar cobertura de personal calificado todo el día y poder disponer de tiempo para otras actividades. | A través del porcentaje de fallas que pueden ser atendidas y solucionadas por las personas capacitadas y sin la presencia física del Tecnólogo a cargo. | Con cada evento. |
| 6 | Capacitar a Personal Productivo. | Para que el mismo no produzca daños a la máquina y la sepa aprovechar adecuadamente en todo su potencial. | A través del nivel de rendimiento de Línea. (Cantidad Producción y Calidad de Producto obtenido del equipo). | Con cada evento. |
| 7 | Definir estándares de funcionamiento para el/ los equipo/s y los procesos de llenado y elaboración. | Para que el equipo opere en su rango de diseño óptimo y la Gerencia de Producción pueda realizar una programación fiel a la realidad | A través de niveles de: Cumplimiento de planes de producción + indicadores indirectos de consumo de energía, scraps de materias primas e insumos, consumo de energía, aire comprimido, etc. | Al producirse nuevas inversiones o cambios en las condiciones de proceso. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|---|---|--|---|
| 8 | Supervisar a Técnicos a cargo y a personal indirecto. | Para garantizar el trabajo y administrar el uso del tiempo por parte del personal interviniente. | Cantidad de horas (normales y extras) empleadas en los trabajos. | Diaria / Semanal / Mensual. |
| 9 | Investigar nuevos procesos y proveedores. | Para tener alternativas al fabricante de la máquina original que permitan mejorar costos. Buscar soluciones técnicas nuevas. | A través de la reducción de costos de repuestos originales, costos menores de operación, etc. | Con cada evento. |
| 10 | Proponer nuevas inversiones a la Gerencia. | Para introducir mejoras en productividad, costos, etc. | Por medio de la Rentabilidad de inversiones o Tasa de Reducción de riesgos que se genere con la realización de tal proyecto. | Anual. |
| 11 | Definir las condiciones del Proceso bajo las cuales deben operar los equipos, por lo que debe interactuar con sus pares del Área de Servicios, Envases y Empaque. | Para que el proceso se pueda llevar a cabo bajo condiciones de entrada / salida definidas. | A través de estándares que se han definido de manera clara y precisa para el/ los proceso/s en cuestión. | En general cuando se instala equipo nuevo o se lo relocaliza. |
| 12 | Ser el brazo ejecutor del Plan anual de inversiones para el Área. | Para dotar al Área de Producción de equipamiento seguro y confiable capaz de cumplir los planes de producción en base a los estándares definidos. | A través de la concreción de dicho plan. | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: TECNÓLOGO DE LLENADO Y ELABORACIÓN.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | | X |
| 2. Gestión | | | | X |
| 3. Toma de decisiones | | | | X |
| 4. Orientación al cliente* | | | | X |
| 5. Iniciativa* | | | | X |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | X | |
| 7. Liderazgo | | | X | |
| 8. Coaching* | | | | X |
| 9. Trabajo en equipo | | | X | |
| 10. Negociación | | | X | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | X | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) * | | | X | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área* | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad | | X | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | X | |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Secundarios Completos con Especialización Electromecánica. Es deseable título de Ingeniería Electromecánica o de Ingenierías afines.

Nivel de formación deseable / requerida: Se requieren conocimientos de materiales de ingeniería, normas de seguridad, dibujo técnico, y además conocimientos y experiencia en: procesos químicos, procesos de dilución, electricidad industrial, electrónica, mecánica, neumática, técnicas de soldadura, técnicas de mecanizado, lubricación, instalaciones sanitarias, normas ISO, normativa HACCAAP, etc.

Deberá haber trabajado en el mantenimiento de equipo de llenado o empaque con mecanismos cinemáticos relativamente complejos, tanques, válvulas, piping sanitario, agitadores, mezcladores, automatismos con PLC's y relés, sensores, instrumentación para el control de fluidos, etc.

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia mín. de dos años en puesto similar y en industrias afines, preferentemente alimenticias (embotelladoras de refrescos, industria lácteas, bodegas o cervecerías)



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 30 Edad máxima sugerida: 55 Sexo: Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere proactividad, dinamismo, capacidad de observación y pensamiento crítico, temple para afrontar trabajo bajo presión.



| | |
|--|------------------------------|
| Pritty <small>SOCIEDAD ANÓNIMA</small> | DESCRIPCIÓN DE PUESTO |
|--|------------------------------|

Nombre del puesto: ESPECIALISTA MECÁNICO Y DE AJUSTES EN PLANTA.

Area: Industrial.

Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

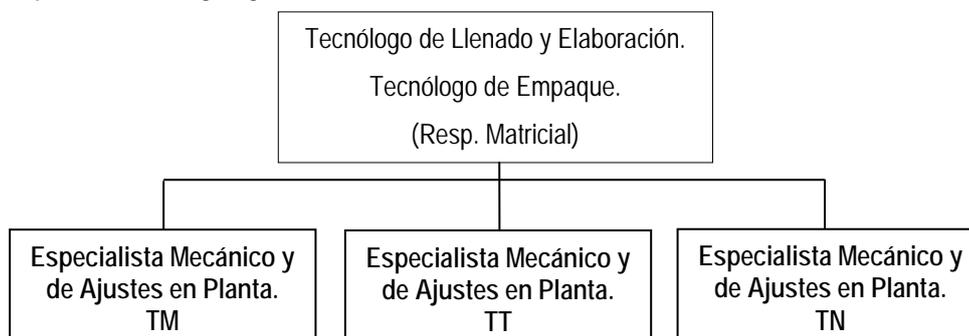
Reporta a: Tecnólogo de Llenado y Elaboración, Tecnólogo de Empaque, pues su área de acción abarca las células de Llenado, Elaboración y Empaque.

Personal a cargo: SI / **NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Otro Esp. Mecánico de otro turno o los Mecánicos de línea del Sector Llenado.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No demanda Autoridad.

Misión del puesto: Realizar las tareas de mantenimiento mecánico y controlar el correcto cumplimiento de las acciones de mantenimiento preventivo mecánico en los equipos bajo su área de influencia y contralor del mantenimiento de línea y autónomo.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.

Fecha de confección: Febrero de 2008.

Fecha de la confección anterior: Marzo de 2006.

Horario Habitual del puesto: Rotativo: de 06:00 hs. a 14:00 hs. / de 14:00 hs. a 22:00 hs. / de 22:00 hs. a 06:00hs. / Lunes a Sábados, hasta las 13:00 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI (en horas extras).

Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|--|--|
| 1 | Realizar tareas de mantenimiento mecánico que requieran habilidades y/o conocimientos especiales. | Para obtener componentes mecánicos reparados de manera óptima con ajustes y tolerancias según especificaciones del diseño original. | Cantidad (mínima) de paradas de máquinas causadas por desajustes, desalineaciones, defectos de montaje, etc. | Diaria. |
| 2 | Capacitar a sus compañeros mecánicos en "buenas prácticas de mantenimiento" bajo un esquema TPM. | Para lograr convertirse en un "tutor" de los correctos métodos de reparación para sus compañeros mecánicos de línea y las tareas de 1er y 2do. Grado de TPM en maquinistas. | Mecánicos que desarrollen habilidades y métodos de trabajo que permitan contar con verdaderos especialistas en cada turno productivo. Operarios que desde su puesto de trabajo sean inspectores y colaboradores de mantenimiento de línea. | Diaria. |
| 3 | Seguimiento de trabajo de terceros y verificación de componentes y repuestos de máquinas. | Para el Mecanizado de piezas que no requieran retrabajos, y para obtener reparaciones hechas bien desde la primera vez. Además, para la correcta y completa identificación y especificación de partes de máquinas e identificación de repuestos críticos. | Cantidad y tipo de problemas por mecanizados mal hechos, piezas mal especificadas, repuestos mal comprados, y cantidad de repuestos críticos no identificados. | Cuando se necesite revisar piezas realizadas por terceros. |
| 4 | Colaborar en la redacción de procedimientos e instructivos de trabajo, que sean claros y didácticos. | Para dejar normalizado y estandarizado los métodos de mantenimiento y puesta a punto, así como los de cambio de formato y toda otra operación propensa a la existencia de errores. | Cantidad de paradas y pérdidas de tiempo por: ajustes equivocados, cambio de formatos incompletos, pérdidas de piezas, defectos que generen scrap de insumos, malas maniobras con fluidos, presencia de corrosión por mala lubricación, desgaste, etc. | Con cada evento. |
| 5 | Inspección y control de las rutinas de mantenimiento preventivo propias y ajenas. | Para controlar el trabajo realizado e inspeccionar de la realización de los trabajos preventivos programados para los operarios de mantenimiento de línea y autónomo. | Porcentaje de cumplimiento de rutinas hechas sobre la cantidad de rutinas emitidas, y grado de desarrollo de la función de TPM en el personal de operación de los equipos. | Semanal. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|---|-------------------------------|
| 6 | Colaborar con el Tecnólogo Tutor en la fijación de parámetros de operación de los equipos bajo su análisis, así como en el desarrollo de métodos y procedimientos instructivos. | Para poder dar más detalle a la información presente en los manuales y colocar parámetros precisos y orientativos de la regulación de equipos, mantenimiento, etc. | Comprensión de los operadores de la máquina y de los mecánicos de línea de los procesos de mantenimiento y operación. | Con cada evento. |


DESCRIPCIÓN DE PUESTO
MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: ESPECIALISTA MECÁNICO Y DE AJUSTES EN PLANTA.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas | | | X | |
| 2. Gestión | | X | | |
| 3. Toma de decisiones | | X | | |
| 4. Orientación al cliente | | | X | |
| 5. Iniciativa* | | | X | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | X | | |
| 7. Liderazgo | | X | | |
| 8. Coaching* | | | | X |
| 9. Trabajo en equipo* | | | | X |
| 10. Negociación | | X | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | X | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | | X | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | X | |
| 15. Gestión de la Calidad | | X | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | X | | |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Secundarios Completos en un colegio técnico con fuerte Orientación Mecánica.

Es deseable estudios con especialidad en Técnico Electromecánico

Nivel de formación deseable / requerida: Es deseable poseer conocimientos de: tornería y mecanizado de piezas, haber realizado cursos de soldadura, montaje de rodamientos, lubricación, dibujo técnico, mantenimiento de reductores y motoreductores, etc.

Se requieren conocimientos y habilidades específicas de análisis de cadenas cinemáticas, medición de tolerancias, ajustes de huelgos mecánicos, control y puesta a punto de mecanismos complejos, lubricación, alineación, normas constructivas y todo lo necesario para la correcta reparación del equipo o componentes de un equipo asignado.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Experiencia deseable / requerida: Se requiere en forma EXCLUYENTE experiencia de al menos 5 años en puestos similares, en la reparación y mantenimiento de maquinaria de industria alimenticia tales como: llenadoras, etiquetadoras, transportes de envases, empaquetadoras, palletizadoras, hornos, etc. La experiencia requerida es en industrias similares o afines como golosinas, láctea, frigorífica, aceitera, etc.

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 30 **Edad máxima sugerida:** 50 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere gran nivel de detallismo, capacidad de identificación y resolución de problemas de manera rápida y efectiva.

Se requiere también proactividad y dinamismo.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: TECNÓLOGO DE EMPAQUE.

Area: Industrial.

Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

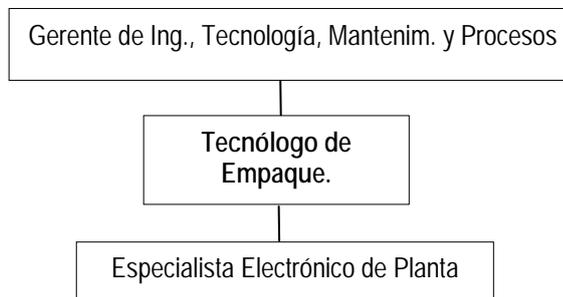
Reporta a: Gerente de Tecnología.

Personal a cargo: SI / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Tecnólogo de Llenado y Elaboración.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad.

Misión del puesto: Garantizar las correctas condiciones de operación, productividad y mantenimiento de equipos e instalaciones en la Célula de Empaque.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.

Fecha de confección: Febrero de 2008.

Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2002.

Horario Habitual del puesto: Lun.- Vier. De 08:00 hs. a 17:00 hs.; Sábados y Domingos eventualmente.

Jornada: Continúa: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI. (Viajes al interior y exterior del país)



Pritty
SOCIEDAD ANÓNIMA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|---|---|--|
| 1 | Analizar fallas en los equipos. | Para detectar falencias en mantenimiento, operaciones y de materiales. | A través del nivel de rendimiento de Líneas. (Cantidad de productos etiquetados, palletizados, etc. respecto a la cantidad exigida en un periodo determinado). | Diaria. |
| 2 | Confeccionar Plan de Mantenimiento. | Para priorizar el Plan emitido simplemente por base de tiempo. | A través del rendimiento de la máquina dentro de la Línea a la que pertenece. | Semanal. |
| 3 | Realizar análisis crítico de las tareas incluidas en el Plan Teórico. | Para Priorizar el Plan emitido simplemente por base de tiempo. | A través de la viabilidad de dicho plan, analizando su cumplimiento en tiempo y forma. | Semanal. |
| 4 | Solicitar materiales, repuestos y servicios. | Para contar con los materiales necesarios y poder ejecutar los trabajos de mantenimiento. | Por medio de control y auditoria de gastos. | Diaria. |
| 5 | Capacitar a personal a cargo. | Para poder dar cobertura de personal todo el día. | A través del porcentaje de fallas que pueden ser atendidas y solucionadas por las personas capacitadas y sin la presencia física del Tecnólogo. | Con cada evento. |
| 6 | Capacitar a Personal Productivo. | Para que el mismo no produzca daños a la máquina y la sepa aprovechar adecuadamente. | A través del nivel de rendimiento de Línea. (Cantidad Producción, Tiempo). | Con cada evento. |
| 7 | Definir estándares de funcionamiento para el / los equipo/s. | Para que el equipo opere en su rango de diseño óptimo. | Cumplimiento en tiempo y forma de los estándares definidos. | Cuando se producen nuevas inversiones o grandes cambios. |
| 8 | Supervisar a Técnicos a cargo y a personal indirecto. | Para garantizar el trabajo y facilitar los recursos al personal interviniente. | Cantidad de Tiempo de Reparación de Maquinas y/o elementos. | Diaria o Semanal. |
| 9 | Investigar nuevos procesos y proveedores. | Para tener alternativas al fabricante de la máquina. | A través de la reducción de costos de repuestos y/o de operación. | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|---|---|---|--|
| 10 | Proponer nuevas inversiones a la Gerencia. | Para introducir mejoras en el sector del proceso productivo. | Por medio de Tasa de Reducción de tiempos y mejoras del proceso. | Anual. |
| 11 | Definir las condiciones del Proceso bajo las cuales deben operar los equipos, por lo que debe interactuar con sus pares del Área de Servicios, Envases y Empaque. | Para que el proceso se pueda llevar a cabo bajo ciertas condiciones definidas. | A través de estándares que se han definido de manera clara y precisa para el / los proceso/s en cuestión. | Cuando se lo solicite/n su/s superior/es |
| 12 | Ejecutar las tareas Planificadas en Ingeniería y en Mantenimiento, disponiendo y controlando los recursos asignados. | Para cumplir con lo planificado. | Cantidad de tareas completadas correctamente. | Diaria. |
| 13 | Ser el brazo ejecutor del Plan anual de inversiones para el Área. | Para dotar al Área de Producción de equipamiento seguro y confiable capaz de cumplir los planes de producción en base a los estándares definidos. | A través de la concreción de dicho plan. | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: TECNÓLOGO DE EMPAQUE.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | | X |
| 2. Gestión | | | | X |
| 3. Toma de decisiones | | | | X |
| 4. Orientación al cliente* | | | | X |
| 5. Iniciativa* | | | | X |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | X | |
| 7. Liderazgo | | | X | |
| 8. Coaching * | | | | X |
| 9. Trabajo en equipo | | | X | |
| 10. Negociación | | | X | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | X | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) * | | | X | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área* | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad | | X | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | | X |

Especificaciones del Puesto

| | | |
|--|---------------------------------|-------------------------|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Título Técnico Electromecánico, Eléctrico o Electrónico. | | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere conocimientos y manejo de herramientas informáticas (Office, Outlook) y habilidad para realizar dibujos técnicos y gráficos. Es deseable poseer conocimientos de Inglés Técnico. | | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 2 años en el Sector Empaque o sectores productivos semejantes y de complejidad media /alta. | | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | | |
| Edad mínima sugerida: 30 | Edad máxima sugerida: 55 | Sexo: Masculino. |
| Otras Competencias requeridas: Se requiere proactividad, dinamismo, capacidad de observación y pensamiento analítico; habilidad para adquirir y transmitir conocimientos teórico / prácticos. Capacidad para trabajar bajo presión. | | |



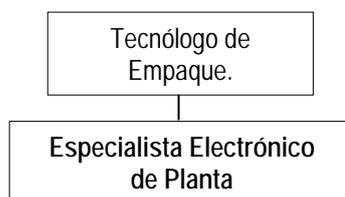
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: ESPECIALISTA ELECTRÓNICO DE PLANTA.
 Area: Industrial.
 Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.
 Reporta a: Tecnólogo de Empaque.
 Personal a cargo: SI / **NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Electricistas de turno pertenecientes a Producción.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No Demanda Autoridad.
 Misión del puesto: Realizar las tareas de mantenimiento electrónico y de instrumentación que requieran habilidades específicas de análisis e interpretación de circuitos electrónicos de CA y CC, lógica de programación de PLC, interpretación de diagramas de flujo, análisis de sistemas de control, instrumentos de medición de caudal, presión, temperatura, etc.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.
 Fecha de confección: Marzo de 2008.
 Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2002.
 Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes, De 08:00 hs. a 17:30 hs.; Sábados por la mañana, de 09:00 hs. a 13:00 hs.; eventualmente puede hacer horarios rotativos en alta temporada.
 Jornada: Contínua: Discontinua:
 Prolongación de Jornada: SI (horas extras).
 Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|--|---|-------------------------------|
| 1 | Realizar tareas de mantenimiento electrónico y uso de software industrial que requieran habilidades y/o conocimientos especiales. | Para que los sistemas eléctricos y electrónicos de la máquina funcionen correctamente, y se conserven todas las funciones de diagnóstico y monitoreo del equipo original. | A través de Cantidad de paradas de máquinas causadas por errores de programación, parametrizaciones incorrectas, fallas electrónicas, señales erróneas, alarmas no leídas, etc. | Diaria. |
| 2 | Colaborar con todos los tecnólogos en la gestión de seguimiento de trabajos en talleres de terceros (personal indirecto) y preparación de componentes eléctricos e instrumentos que deban ser reparados, programados o reparametrizados en Laboratorio de Electrónica antes de ser montados. | Para disponer de componentes reparados de repuesto que permitan mediante un cambio rápido disponer de soluciones a las fallas más frecuentes. | A través de Cantidad de paradas de máquinas causadas por errores de programación, parametrizaciones incorrectas, fallas electrónicas, señales erróneas, alarmas no leídas, etc. | Con cada evento. |
| 3 | Desarrollar y Capacitar a sus compañeros mantenimentistas de envases en "Buenas Practicas" de mantenimiento y proceso de la máquina bajo TPM. | Para que el personal productivo y de mantenimiento de línea conozca las facilidades que las herramientas electrónicas modernas dan a los equipos que deben operar en aspectos tales como operación, mantenimiento, señalización de averías, control de proceso, etc. | Evaluando la capacidad de los Electricistas de desarrollar habilidades y métodos de trabajo que permitan contar con los conocimientos que se requieren para cada turno productivo. Además, evaluando la capacidad de los Operarios que desde su puesto puedan colaborar usando las herramientas de diagnóstico disponibles. | Con cada evento. |
| 4 | Verificar las condiciones de los componentes y repuestos electrónicos de máquinas. | Para garantizar que los mismos se encuentran en buen estado y aptos para su función. | Cantidad de componentes y/o repuestos existentes en malas condiciones en las máquinas. | Con cada evento. |
| 5 | Colaborar en la redacción de procedimientos e instructivos de trabajo claros y didácticos. | Para obtener una guía clara de las tareas a realizar en inspecciones y mantenimientos programados. | A través de su participación y aportes a la confección de los procedimientos e instructivos, interpretación de manuales, etc. | Con cada evento. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|--|---|---|-------------------------------|
| 6 | Ejecutar y controlar rutinas de mantenimiento preventivo, electrónico e instrumental propios y ajenos. | Para garantizar la buena operación del equipo electrónico. | Porcentaje de cumplimiento de rutinas hechas sobre la cantidad de rutinas emitidas. | Semanal. |
| 7 | Escribir programas de PLC y/o editar o modificar los existentes en su lógica o parámetros. | Para realizar nuevas funciones en máquinas existentes, cambiar la forma de operar de estas o incorporar cambios al proceso. | Según la modificación efectuada. | Con cada evento. |
| 8 | Gestionar el laboratorio de electrónica, realizando el cuidado de los instrumentos del mismo y el orden y limpieza del sector. | Para que la Planta posea un lugar acorde para las tareas a efectuar en los equipos electrónicos. | A través de inspecciones a las instalaciones, evaluación del orden, etc. | Semanal. |
| 9 | Capacitarse en nuevas tecnologías, lenguajes de programación, protocolos de comunicaciones, etc. | Para que la organización se vaya adaptando a los permanentes cambios tecnológicos. | En función de los puntos anteriores. | Permanente. |
| 10 | Relevar o suplantar a electricistas de Línea ante ausencias, enfermedades, etc. | Para cubrir adecuadamente las necesidades de asistencia técnica sin recurrir a horas extras. | En función de la disponibilidad de personal. | Ocasional. |


DESCRIPCIÓN DE PUESTO
MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: ESPECIALISTA ELECTRÓNICO DE PLANTA.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | X | |
| 2. Gestión | | | X | |
| 3. Toma de decisiones | | X | | |
| 4. Orientación al cliente* | | | X | |
| 5. Iniciativa | | | X | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | X | | |
| 7. Liderazgo | | X | | |
| 8. Coaching* | | | X | |
| 9. Trabajo en equipo | | | X | |
| 10. Negociación | X | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | X | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad | | X | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | | X |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Secundarios Completos con especialización en Electricidad Industrial y Electrónica.

Es deseable título de Ingeniero Electrónico o en Sistemas Industriales.

Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere conocimientos y experiencia en tareas de mantenimiento electrónico y de instrumentación con análisis lógicos de circuitos electrónicos de CA y CC, lógica de programación de PLC, y relés programables, análisis de sistemas de control, instrumentos de medición de caudal, presión, temperatura, etc. Se requiere además conocimientos de microcontroladores, memorias, CPU, placas de I/O, componentes de electrónica de potencia, parametrización de variadores de frecuencia, arrancadores suaves, servomotores, motores paso a paso, sensores, transitorios, mediciones eléctricas, redes industriales, protocolos de transmisión de datos, lenguajes de programación de PLC, etc.

Es muy deseable conocimientos de idioma inglés y dibujo técnico y CAD (AutoCAD 2D).



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 5 años en puesto similar y en industrias de alto grado de automatización.

Es deseable experiencia en programación en lenguajes STEP 7, PL7Pro, Visual BASIC, etc.

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 30 **Edad máxima sugerida:** 45 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere capacidad para desarrollar trabajos que requieran inventiva, y que no son rutinarios tales como: análisis de lógicas de equipos a ser automatizados.



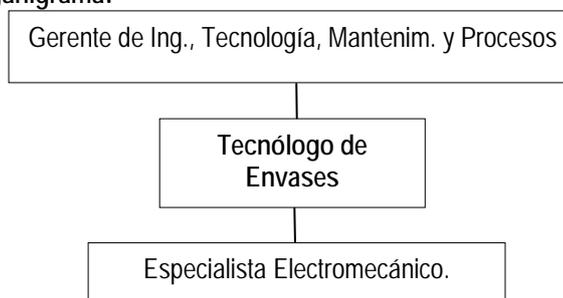
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: TECNÓLOGO DE ENVASES.
 Área: Industrial.
 Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.
 Reporta a: Gerente de Tecnología.
 Personal a cargo: **SI** / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | X (2) | | | |
| 6 - 25 | | X | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Gerente de Tecnología con asistencia de especialistas electromecánicos del sector.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad.
 Misión del puesto: Garantizar las correctas condiciones de operación, productividad y mantenimiento de equipos e instalaciones en la Célula de Envases (procesos de inyección, soplado y almacenaje de envases).

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.
 Fecha de confección: Febrero de 2008.
 Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2002.
 Horario Habitual del puesto: Lun.- Vier.: De 09:00 hs. a 17:30 hs.; Sábados y Domingos eventualmente.
 Jornada: Contínua: Discontinua:
 Prolongación de Jornada: SI.
 Disponibilidad para viajes: SI. (al exterior inclusive)



Pritty
SOCIEDAD ANÓNIMA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|--|---|
| 1 | Analizar fallas en los equipos en el parte de fallas emitido diariamente por Célula de Envases. | Para detectar falencias en mantenimiento, procesos y de materias primas, y así priorizar recursos a las máquinas con mayor cantidad de problemas. | A través del nivel de rendimiento de Máquinas del Sector. (Cantidad de preformas o botellas producidos respecto a la cantidad de producción programada). | Diaria. |
| 2 | Confeccionar el Plan Semanal de Mantenimiento de las máquinas de su área de competencia para ser incorporadas al Plan General de PIC. | Para priorizar las tareas más necesarias en el Plan emitido por sistema MANTEC, y agregar los trabajos correctivos a las tareas que se deben hacer por base de tiempo. | A través del Rendimiento de la Maquinaria respectiva. | Semanal. |
| 3 | Controlar y Asistir a la ejecución de las tareas incluidas en el Plan Semanal. | Para asegurar la ejecución en tiempo y forma de las tareas del plan y poder afrontar imprevistos en el mismo día de ocurrencia de las mismas. | Monitoreando desde la GT la viabilidad observada en dicho plan, es decir la tasa de tareas realizadas realmente vs. las planeadas. | Semanal. |
| 4 | Solicitar materiales, repuestos y servicios. | Para contar con los materiales y servicios necesarios y poder ejecutar los trabajos de mantenimiento. | Por medio de control y auditoría de gastos realizada desde Gerencias de Tecnología y Finanzas. | Diaria. |
| 5 | Capacitar a personal a cargo en forma directa y a su/s Tecnólogo/s reemplazante/s. | Para poder dar cobertura de personal calificado todo el día y poder disponer de tiempo para otras actividades. | A través del porcentaje de fallas que pueden ser atendidas y solucionadas por las personas capacitadas y sin la presencia física del Tecnólogo a cargo. | Con cada evento. |
| 6 | Capacitar a Personal Productivo. | Para que el mismo no produzca daños a la máquina y la sepa aprovechar adecuadamente en todo su potencial. | A través del nivel de rendimiento de máquinas (Cantidad Producción, y Calidad de Producto obtenido del equipo). | Con cada evento. |
| 7 | Definir estándares de funcionamiento para el/ los equipo/s y los procesos de inyección y soplado. | Para que el equipo opere en su rango de diseño óptimo y la Gerencia de Producción pueda realizar una programación fiel a la realidad | A través de niveles de: Cumplimiento de planes de producción + indicadores indirectos de consumo de energía, scraps de resina PET y colorantes, preformas, consumo de energía, aire comprimido, etc. | Al producirse nvas inversiones o cambios en las condic. de proceso. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|---|--|--|---|
| 8 | Supervisar a Técnicos a cargo y a personal indirecto. | Para garantizar el trabajo y administrar el uso del tiempo por parte del personal interviniente. | Cantidad de horas (normales y extras) empleadas en los trabajos. | Diaria / Semanal / Mensual. |
| 9 | Investigar nuevos procesos y proveedores. | Para tener alternativas al fabricante de la máquina original que permitan mejorar costos. Buscar soluciones técnicas nuevas. | A través de la reducción de costos de repuestos originales, costos menores de operación, etc. | Con cada evento. |
| 10 | Proponer nuevas inversiones a la Gerencia. | Para introducir mejoras en productividad, costos, etc. | Por medio de la Rentabilidad de inversiones o Tasa de Reducción de riesgos que se genere con la realización de tal proyecto. | Anual. |
| 11 | Definir las condiciones del Proceso bajo las cuales deben operar los equipos, por lo que debe interactuar con sus pares del Área de Servicios, Envases y Empaque. | Para que el proceso se pueda llevar a cabo bajo condiciones de entrada / salida definidas. | A través de estándares que se han definido de manera clara y precisa para el/ los proceso/s en cuestión. | En general cuando se instala equipo nuevo o se lo relocaliza. |
| 12 | Colaborar en el desarrollo técnico de nuevos envases y packaging e interactuar con los procesos de llenado y empaque donde estos se usan. | Para que los envases posean características de resistencia, estética, bajo costo, etc. y se encuadren dentro de los lineamientos de marketing de la empresa. | Mediante la inserción exitosa de nuevas botellas en el mercado. | Con cada evento. |
| 13 | Ser el brazo ejecutor del Plan Anual de Inversiones para el Área. | Para dotar al Área de Producción de equipamiento seguro y confiable capaz de cumplir los planes de producción en base a los estándares definidos. | A través de la concreción de dicho plan. | Diaria. |
| 14 | Asistir a los procesos de soplado de la Planta Luján. | Para brindar cobertura tecnológica al personal operativo y técnico mediante viajes periódicos de monitoreo de procesos y tareas recomendadas de mantenimiento. | Con el rendimiento de los equipos de soplado allí instalados, confiabilidad de botellas sopladas, etc. | Mensual / Bimestral |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: TECNÓLOGO DE ENVASES.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | | X |
| 2. Gestión | | | | X |
| 3. Toma de decisiones | | | | X |
| 4. Orientación al cliente * | | | | X |
| 5. Iniciativa * | | | | X |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | | X |
| 7. Liderazgo | | | X | |
| 8. Coaching | | | | X |
| 9. Trabajo en equipo | | | X | |
| 10. Negociación | | | X | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | X | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) * | | | X | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área * | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad | | | X | |
| 16. Mejora continua – Herramientas | | | | X |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Secundarios Completos con Especialización Electromecánica. Es deseable título de Ingeniería Electromecánica, o de ingenierías afines relacionadas con envases.

Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere cursos específicos de industrias del plástico.

Se requiere además conocimientos de materiales de ingeniería, normas de seguridad, dibujo técnico, electricidad industrial, electrónica, mecánica, neumática, técnicas de soldadura, técnicas de mecanizado, lubricación, hidráulica proporcional e integral de precisión, especialmente servo válvulas hidráulicas, interpretación de circuitos hidráulicos complejos, etc.

El conocimiento de idioma inglés y/o italiano es muy deseable.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 2 años en puesto similar y en industrias afines.

Se requiere experiencia en el mantenimiento de equipo de inyección y soplado con mecanismos cinemáticos complejos, prensas hidráulicas, inyectoras de plástico, sopladoras lineales y/o rotativas, mantenimiento de moldes de inyección y soplado, secadores de resina PET, automatismos con PLC's y relés, sensores, instrumentación para el control de temperatura, etc.

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 35 **Edad máxima sugerida:** 55 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere proactividad, dinamismo, capacidad de observación y pensamiento crítico, temple para afrontar trabajo bajo presión.



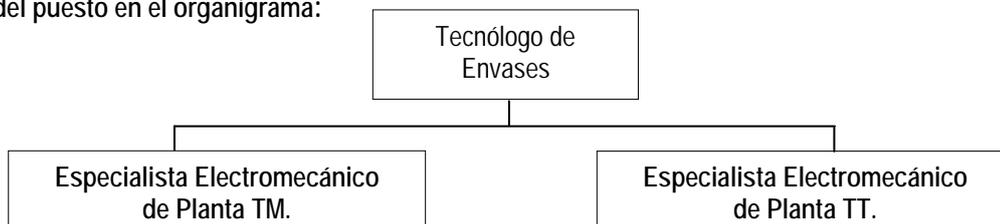
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: ESPECIALISTA ELECTROMECAÁNICO.
 Area: Industrial.
 Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.
 Reporta a: Tecnólogo de Envases.
 Personal a cargo: SI / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Se reemplazan entre sí pues son dos posiciones, en general sin realizar HX pues se recurre a un horario central provisorio (ej.: De 08:00 hs. a 17:00 hs.)

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No Demanda Autoridad.
 Misión del puesto: Realizar las tareas de mantenimiento electromecánico que requieren habilidades específicas, pues deben ser realizadas en máquinas de inyección y soplado donde gran parte de los mecanismos tienen una faz electroneumática, electrohidráulica o electromecánica.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.
 Fecha de confección: Marzo de 2008.
 Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2004.
 Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes, De 06:00 hs. a 14:00 hs. (Turno Mañana) / Lunes a Viernes, De 14:00 hs. a 22:00 hs. (Turno Tde.). Turno Rotativo + Sábados, De 06:00 hs. a 13:00 hs.
 Jornada: Contínua: Discontinua:
 Prolongación de Jornada: SI. (en horas extras)
 Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|--|-------------------------------|
| 1 | Realizar tareas de mantenimiento electromecánico, neumático e hidráulico que requieran habilidades y/o conocimientos especiales. | Para tener componentes reparados de manera óptima con ajustes y tolerancias según diseño original, sin fugas de aceite ni aire comprimido. | A través del número de paradas de máquina causadas por mal armado, desajustes, desalineaciones, defectos de montaje, desequilibrio de presiones, obstrucciones, fugas, etc. | Diaria. |
| 2 | Capacitar a sus compañeros mantenimentistas de célula de Envases en "buenas prácticas" de mantenimiento y proceso de máquina bajo TPM. | Para lograr ser un "tutor" de los correctos métodos de reparación para sus compañeros mantenimentistas. | A través de la obtención de Mantenimentistas que desarrollen habilidades y métodos de trabajo que permitan contar con verdaderos especialistas en cada turno productivo. A través de la obtención de operarios que desde su puesto de trabajo sean inspectores y colaboradores del mantenimiento de línea. | Con cada evento. |
| 3 | Realizar el seguimiento de trabajo de terceros, verificación de componentes y repuestos de máquinas. | Para obtener mecanizado de piezas que no requieran retrabajos, reparaciones hechas bien desde la primera vez. Para la completa identificación y especificación de partes de máquinas. | Numero mínimo de problemas por mecanizados mal hechos, cantidad de piezas mal especificadas, cantidad de repuestos mal comprados y cantidad de repuestos críticos no identificados. | Con cada evento. |
| 4 | Colaborar en la redacción de procedimientos e instructivos de trabajo claros y didácticos. | Para dejar normalizado y estandarizado los procesos claves de mantenimiento y puesta a punto así como los de cambio de formato y toda otra operación propensa a la existencia de errores. | A través de la reducción de: cantidad de paradas y pérdidas de tiempo por ajustes equivocados, cambio de formatos incompletos, pérdida de piezas, defectos que generan scrap de envases y PET, fugas de aceite o AC, corrosión por mala lubricación, desgaste, etc. | Con cada evento. |
| 5 | Inspeccionar y controlar las rutinas de mantenimiento preventivo propias y ajenas. | Para hacer un seguimiento de los trabajos preventivos programados destinado a operarios de mantenimiento de línea y autónomo. | Porcentaje de cumplimiento de rutinas hechas sobre la cantidad de rutinas emitidas (exigidas), y grado de desarrollo de la función de TPM en el personal de operación de los equipos. | Semanal. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|---|--|---|
| 6 | Colaborar en la implementación de procesos de inyección de preformas PET y soplado de botellas. | Generalmente se hace para estabilizar procesos en condiciones límites dadas por preformas muy livianas, mínimo consumo de aire, etc. es decir que se salen de las recetas standard. | En función de obtener botellas o preformas libres de defectos. | Cuando sea necesario implementar nuevas materias primas, procesos, etc. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: ESPECIALISTA ELECTROMECAÁNICO.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas | | | X | |
| 2. Gestión | | | X | |
| 3. Toma de decisiones | | | X | |
| 4. Orientación al cliente* | | | X | |
| 5. Iniciativa* | | | | X |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | X | | |
| 7. Liderazgo | | X | | |
| 8. Coaching* | | | X | |
| 9. Trabajo en equipo | | | X | |
| 10. Negociación | X | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) * | | | | X |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área * | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad | | | X | |
| 16. Mejora continua – Herramientas | | | X | |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Estudios Secundarios con Especialidad de Técnico Electromecánico.

Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere conocimientos de: normas de seguridad, croquizado de piezas y/o dibujo técnico, electricidad industrial, electrónica, mecánica, neumática, técnicas de soldadura, técnicas de mecanizado, lubricación, hidráulica proporcional e integral de precisión, especialmente servo válvulas hidráulicas, interpretación de circuitos hidráulicos complejos, etc.

Es deseable la formación en cursos específicos de industrias del plástico.

El conocimiento de idioma inglés y/o italiano es muy deseable así como de lenguajes de PLC básicos como Siemens LOGO.



Pritty
SOCIEDAD ANÓNIMA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 5 años en reparación y operación de equipo específico tales como inyectoras de plástico, sopladoras lineales y/o rotativas, preferentemente de las industrias que empleen resinas PET pero también pueden ser afines a industria de PP, HDPE o PVC. Alternativamente, personal que haya trabajado en industria robótica o mantenimiento de robots puede cubrir este tipo de puestos.

Se requiere experiencia en el mantenimiento de equipo de inyección y soplado con mecanismos cinemáticos complejos, prensas hidráulicas, mantenimiento de moldes de inyección y soplado, secadores de resina PET, componentes de campos de sistemas de control (sensores, instrumentación, finales de carrera, etc.)

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 30 **Edad máxima sugerida:** 50 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere creatividad y capacidad de innovar en el desarrollo de soluciones a problemas puntuales en sistemas mecánicos y electrónicos.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: TECNÓLOGO DE SERVICIOS CENTRALES.

Area: Industrial.

Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

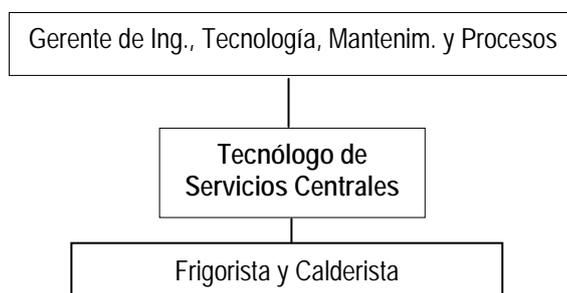
Reporta a: Gerente de Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

Personal a cargo: **SI** / NO

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Tecnólogo de Envases + Gerente de Ing., Tecnología, Mant. y Procesos.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad.

Misión del puesto: Garantizar las correctas condiciones de operación, productividad y mantenimiento de equipos e instalaciones destinadas a la provisión de servicios de agua cruda, vapor, aire comprimido de baja y alta presión, energía eléctrica, frío, aire acondicionado y tratamiento de Efluentes de Planta.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.

Fecha de confección: Febrero de 2008.

Fecha de la confección anterior: 2003.

Horario Habitual del puesto: Lun.- Vier.: De 08:00 hs. a 17:00 hs.; Sábados y Domingos eventualmente.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: SI.

Disponibilidad para viajes: SI.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|--|---|-------------------------------|
| 1 | Analizar fallas en los equipos que figuren en el parte de fallas emitido diariamente por Producción que hayan sido causadas por falta de servicios esenciales (falta de agua, aire comprimido, energía, etc.) | Para detectar falencias en mantenimiento, operaciones y de materiales y priorizar recursos a las máquinas que causen los mayores cortes de servicios. | 1) Indirectamente a través del nivel de rendimiento de Líneas. (Cantidad de packs producidos respecto a la cantidad de producción programada). 2) Directamente mediante la evaluación de los reportes diarios que emiten los sistemas SCADA de monitoreo de variables críticas de energía, temperatura, presión, etc. de los distintos servicios suministrados. 3) Mediante el análisis diario de los reportes de Gerencia de Calidad que mencionan las eventuales falencias en calidad de aire, alteraciones en cadena de frío, etc. | Diaria. |
| 2 | Confeccionar el Plan Semanal de Mantenimiento de las máquinas de su área de competencia para ser incorporadas al Plan General de PIC. | Para priorizar las tareas más necesarias en el Plan emitido por sistema MANTEC, y agregar los trabajos correctivos a las tareas que se deben hacer por base de tiempo. | A través de la disponibilidad de la máquina o el servicio durante el período productivo. | Semanal. |
| 3 | Controlar y asistir a la ejecución de las tareas incluidas en el Plan Semanal. | Para asegurar la ejecución en tiempo y forma de las tareas del plan y poder afrontar imprevistos en el mismo día de ocurrencia de las mismas. | Monitoreando desde la GT la viabilidad observada en dicho plan, es decir la tasa de tareas realizadas realmente vs. las planeadas . | Semanal. |
| 4 | Solicitar materiales, repuestos y servicios. | Para contar con los materiales y servicios necesarios y poder ejecutar los trabajos de mantenimiento. | Por medio de control y auditoria de gastos realizada desde las Gerencias de Tecnología y Finanzas. | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|----|--|---|--|--|
| 5 | Capacitar a personal a cargo en forma directa y a su/s Tecnólogo/s reemplazante/s. | Para poder dar cobertura de personal calificado todo el día y poder disponer de tiempo para otras actividades. | A través del porcentaje de fallas que pueden ser atendidas y solucionadas por las personas capacitadas y sin la presencia física del Tecnólogo a cargo. | Con cada evento. |
| 6 | Capacitar a Personal Productivo. | Para que el mismo pueda colaborar en las operaciones relacionadas con servicios tales como descongelados, vaciados de amoníaco, detección de problemas de calidad de aire, etc. | Sólo monitoreable en forma cualitativa. | Con cada evento. |
| 7 | Definir estándares de funcionamiento para los equipos que proveen los servicios centrales. | Para que el equipo opere en su rango de diseño óptimo y la Gerencia de Tecnología pueda evaluar los servicios disponibles para el resto de los equipos. | A través de niveles de: consumo de energía del equipo, consumo de agua, nivel de ruido generado, cumplimiento de normas municipales, provinciales y nacionales. | Cuando se producen nuevas inversiones o cambios en las condiciones de proceso. |
| 8 | Supervisar a Técnicos a cargo y a personal indirecto. | Para garantizar el trabajo y administrar el uso del tiempo por parte del personal interviniente. | Cantidad de horas (normales y extras) empleadas en los trabajos. | Diaria / Semanal / Mensual. |
| 9 | Investigar nuevos procesos y proveedores. | Para tener alternativas al fabricante de la máquina original que permitan mejorar costos. Buscar soluciones técnicas nuevas. | A través de la reducción de costos de repuestos originales, costos menores de operación, etc. | Con cada evento. |
| 10 | Proponer nuevas inversiones a la Gerencia. | Para introducir mejoras en productividad, costos, etc. | Por medio de la Rentabilidad de inversiones o Tasa de Reducción de riesgos que se genere con la realización de tal proyecto. | Anual. |
| 11 | Encargarse de la disposición final de residuos peligrosos de Planta y del tratamiento de efluentes líquidos. | Para el cumplimiento de normas municipales, provinciales y nacionales que protegen el medio ambiente y los cursos de agua. | A través de auditorías ambientales y análisis de los efluentes realizados por la autoridad de aplicación gubernamental correspondiente (DIPAS, Dpto. bomberos, etc.) | Mensual. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|--------|---|--|---|--|
| 1 2 | Definir las condiciones del Proceso bajo las cuales deben operar los equipos, por lo que debe interactuar con sus pares del Área de Llenado, Elaboración, Envases y Empaque. | Para que el proceso se pueda llevar a cabo bajo condiciones de entrada / salida definidas. | A través de estándares que se han definido de manera clara y precisa para el / los proceso/s en cuestión. | Cuando se instala equipo nuevo o se lo relocaliza. |
| 1 3 | Ser el brazo ejecutor del Plan Anual de Inversiones para el Área Servicios Centrales. | Para dotar a toda la Planta de servicios y equipamiento seguro y confiable capaz de suministrar aire, vapor, energía, etc. de manera continua y eficiente. | A través de la concreción del Plan Anual de Inversiones. | Diaria. |
| 1 4 | Colaborar con el mantenimiento y la correcta utilización de los sistemas de seguridad de Planta (Red de incendios, alarmas de monitoreo, centrales de extinción, detectores de amoníaco en el aire, etc.) | Para minimizar riesgos que afecten a las personas e instalaciones. | En función de auditorías de Seguridad Industrial de tipo internas y externas. | Mensual. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: TECNÓLOGO DE SERVICIOS CENTRALES.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas | | | | X |
| 2. Gestión | | | | X |
| 3. Toma de decisiones | | | | X |
| 4. Orientación al cliente | | | | X |
| 5. Iniciativa | | | | X |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | X | |
| 7. Liderazgo | | | X | |
| 8. Coaching * | | | | X |
| 9. Trabajo en equipo* | | | X | |
| 10. Negociación | | | X | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | | X | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) * | | | X | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas* | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad | | X | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | | X |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere título de Ingeniería Electromecánica o de ingenierías afines (Electricidad, Electrónica, Eléctrica).

Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere conocimientos de base de materiales de ingeniería, normas de seguridad, interpretación de planos electromecánicos, conocimientos de electricidad industrial, electrónica, mecánica, neumática, técnicas de soldadura, técnicas de mecanizado, lubricación, etc.

En particular se requiere conocimientos y experiencia en Sistemas de Refrigeración Industrial, usando como refrigerante amoníaco (en especial sistemas inundados), mantenimiento de compresores de amoníaco a tornillo y alternativos, válvulas, condensadores evaporativos, y refrigerante Freon (R22 – R134a); con la operación y cuidado de chillers multicompresor en sistemas secos.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 2 años en puesto similar y en industrias afines, preferentemente alimenticias (embotelladoras de refrescos, industrias lácteas, bodegas o cervecerías).

Particularmente, se requiere experiencia en:

- Sistemas de refrigeración industrial usando como refrigerante amoníaco (en especial sistemas inundados), mantenimiento de compresores de amoníaco a tornillo y alternativos, válvulas, condensadores evaporativos, y refrigerante Freon (R22 – R134a), con la operación y cuidado de chillers multicompresor en sistemas secos.
- La generación de aire comprimido seco de baja presión (7 bar) y alta presión (40 bar), con la asistencia a compresores a tornillo, alternativos y centrífugos.
- La generación de vapor en calderas de gas natural y el cuidado y mantenimiento de recipientes e instalaciones sometidas a presión interna.
- El cuidado de instalaciones de transformación de MT y distribución en BT de energía eléctrica.
- Operación o monitoreo de Plantas de Efluentes industriales con procesos aeróbicos.

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 30 **Edad máxima sugerida:** 55 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere proactividad, dinamismo, capacidad de observación y pensamiento crítico, temple para afrontar trabajo bajo presión.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: FRIGORISTA Y CALDERISTA (Orientación Electromecánica).

Area: Industrial.

Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

Reporta a: Tecnólogo de Servicios Centrales.

Personal a cargo: SI / **NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Se reemplazan entre sí pues son 3 posiciones rotativas, en general sin realizar HX pues en caso de vacaciones se recurre a un 4° hombre operador de la Planta de Efluentes.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No demanda Autoridad.

Misión del puesto: Realizar las tareas de mantenimiento electromecánico que requieren habilidades específicas pues deben ser realizadas en Compresores de Aire Comprimido y Amoníaco (NH3), Chillers de Freon (R22), Salas de frío, Salas de generación de vapor, red de gas natural, tableros eléctricos de distribución, redes de incendio, etc. donde gran parte de los mecanismos tienen una faz electromecánica. Es decir existe interacción entre componentes eléctricos y mecánicos que exigen dominar ambas ramas del conocimiento.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.

Fecha de confección: Septiembre de 2008.

Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2005.

Horario Habitual del puesto: Rotativo. Lun. - Vier. de: 06:00 hs. a 14:0hs. / 14:00 hs. a 22:00 hs. / 22:00 hs. a 06:00 hs. ; Sábados de 06:00 hs. a 13:00 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: Si. En horas extras.

Disponibilidad para viajes: No.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|---|---|-------------------------------|
| 1 | Realizar tareas de mantenimiento electromecánico que requieran habilidades y/o conocimientos especiales. | Para tener equipos en óptimas condiciones de operación, seguridad y dentro de los parámetros indicados por el fabricante. | A través del número de paradas de máquina o la salida de operación de los servicios esenciales a planta causadas por falta de frío, falta de aire comprimido, mala calidad de AC, problemas en procesos de soplado y/o inyección causadas por deficiencias en los servicios de abastecimiento de AC y refrigeración de moldes, etc. | Diaria. |
| 2 | Operar la Sala de Frío, Sala de Calderas, Sala de Compresores de Aire, y estar capacitado para monitorear los tableros eléctricos de MT y BT. | Pues la Sala de Calderas por ley provincial debe permanentemente ser asistida por un calderista matriculado y en las restantes Salas, aún cuando estén automatizadas, requieren un contralor permanente por su complejidad y consecuencias de un eventual corte o falla del servicio. | Idem anterior. | Diaria. |
| 3 | Realizar el seguimiento de trabajo de terceros, verificación de componentes y repuestos de máquinas. | Para garantizar que los trabajos realizados por contratistas no causen accidentes o daños materiales y los mismos se encuentren supervisados 100% durante el tiempo de ejecución. | Numero mínimo de problemas por trabajos realizados por terceros sin supervisión. | Con cada evento. |
| 4 | Colaborar en la implementación de procedimientos de operación y métodos de generación de AC, frío, etc. | Para dejar normalizado y estandarizado los procesos claves de generación de servicios básicos a la planta. | A través de la reducción de: cantidad de paradas y pérdidas de tiempo por ajustes equivocados, mala operación de válvulas, problemas operativos por mala lubricación, desgaste, etc. | Con cada evento. |
| 5 | Inspeccionar y controlar las rutinas de mantenimiento preventivo propias y ajenas emitidas por MANTEC. | Para hacer un seguimiento de los trabajos preventivos programados destinado a operarios de mantenimiento de línea y autónomos. | Porcentaje de cumplimiento de rutinas hechas sobre la cantidad de rutinas emitidas exigidas. | Semanal. |



| | |
|--|--------------------------------|
|  Pritty <small>SOCIEDAD ANÓNIMA</small> | <h2>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</h2> |
|--|--------------------------------|

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|---|---|---|-------------------------------|
| 6 | Colaborar en el mantenimiento de la red de incendios y dominar su operación así como los sistemas de detección preventiva | Pues Pritty no posee full time otro personal capacitado que se encargue de velar por el buen funcionamiento de sus sistemas de seguridad. | Óptima disponibilidad de los sistemas anti-incendios, luces de emergencia, etc. | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: FRIGORISTA Y CALDERISTA.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | | X |
| 2. Gestión | | | X | |
| 3. Toma de decisiones * | | | X | |
| 4. Orientación al cliente | | | X | |
| 5. Iniciativa | | X | | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | X | |
| 7. Liderazgo | | X | | |
| 8. Coaching | | X | | |
| 9. Trabajo en equipo | | | | X |
| 10. Negociación | X | | | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) * | | | | X |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | | | X |
| 14. Conocimiento de procesos del área | | | | X |
| 15. Gestión de la Calidad * | | X | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas * | | X | | |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere Título Secundario de Técnico Electromecánico, de alguna escuela técnica de alto nivel de formación, preferentemente con especialización en Refrigeración Industrial. Es obligatorio haber realizado (o estar dispuesto a realizar) el Curso "Operador de Generadores de Vapor" en Secretaría de Industria, de Gobierno Pcia. de Cba., pues el puesto lo exige para operar Calderas.

Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere que posea conocimientos de: Normas de seguridad, croquizado de piezas, electricidad industrial, electrónica aplicada, mecánica, neumática, técnicas de soldadura, lubricación, etc.

Deberá contar con conocimientos de componentes tales como contactores, seccionadores, relevos térmicos, así como operación de sistemas controlados por PLC.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Experiencia deseable / requerida: Se requiere experiencia de al menos 3 años en reparación y operación de equipo específico tales como Salas de Frío, Salas de máquinas, Salas de Calderas, Aire Acondicionado Industrial o Comercial, preferentemente personal que haya trabajado en Industria Alimenticia que emplee frío y aire comprimido (bebidas, frigoríficos, bodegas, láctea, alimenticia perecedera en general).

Se requiere experiencia en el mantenimiento de equipo de refrigeración, ya sea por amoníaco y/o freón, compresores de aire, condensadores evaporativos, piping en general y en tableros eléctricos de baja tensión

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 28 **Edad máxima sugerida:** 40 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere amplia capacidad para trabajo en equipo pero al mismo tiempo ser capaz de tomar decisiones cuando en su turno se encuentre trabajando solo.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: ANALISTA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y PREDICTIVO.

Area: Industrial.

Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

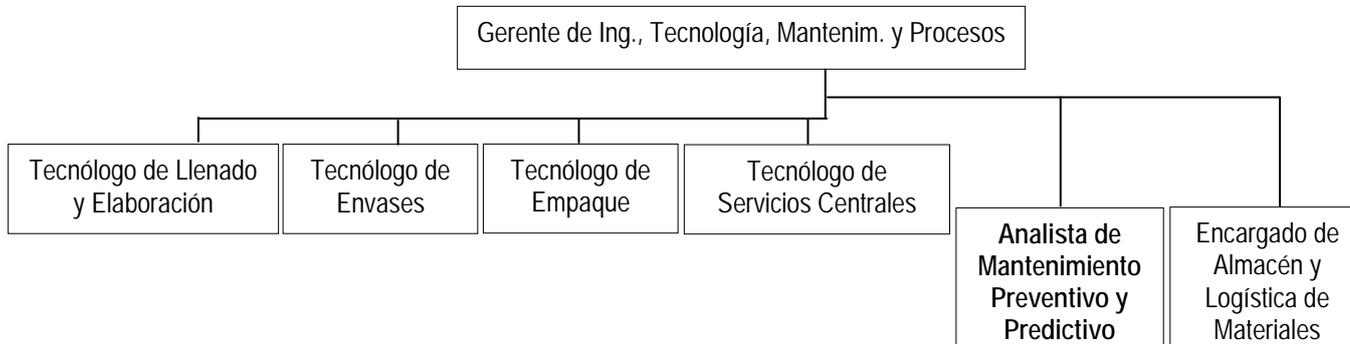
Reporta a: Gerente de Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

Personal a cargo: SI / **NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Encargado de Almacén y Logística de Materiales.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: No demanda Autoridad.

Misión del puesto: Garantizar las correctas condiciones de operación, productividad y mantenimiento de equipos e instalaciones destinadas a la provisión de servicios de agua cruda, vapor, aire comprimido de baja y alta presión, energía eléctrica, frío, aire acondicionado y tratamiento de Efluentes de Planta.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.

Fecha de confección: Marzo de 2008.

Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2005.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes: De 08:30 hs. a 18:00 hs.

Jornada: Continua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: No.

Disponibilidad para viajes: Si.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|--|-------------------------------|
| 1 | Compilar la información de Mantenimiento Preventivo suministrada por los Tecnólogos y Gerencia. | Para plasmar la información en un plan de Mantenimiento Sistemático basado en el tiempo y extendido a todas las instalaciones y equipos industriales de Planta Industrial Pritty. | Información pertinente plasmada en el Plan de Mantenimiento. | Semanal. |
| 2 | Realizar la medición de vibraciones mecánicas como herramienta clave de Mantenimiento Preventivo en los equipos rotativos críticos a la operación de Planta. | Para detectar problemas incipientes en rodamientos, desbalanceos, motores, ejes rotantes, etc. | Detección temprana de fallas. | Mensual. |
| 3 | Realizar la administración del depósito de equipos rotantes de reserva, responsabilizándose del relevamiento de su disponibilidad real. | Para servir como muletto y realizar un seguimiento de los equipos que estén en reparación. | Disponibilidad de materiales y equipos en tiempo y forma. | |
| 4 | Preparar reportes de gastos de mantenimiento de los centros de costos ad-hoc definidos en Sig Pritty así como indicadores de Mantenimiento Preventivo. | Para que la Gerencia genere un Tablero de Comando mensual y se generen también las acciones correctivas del control presupuestario de gastos fijos industriales. | Presupuesto del área dentro de los valores asignados, acciones correctivas a tiempo ante desvíos. | Mensual. |
| 5 | Interactuar fluidamente con los tecnólogos relevando sus requerimientos de Mantenimiento Preventivo y compararlas con el estado actual del mismo. | Para la obtención de un programa de Mantenimiento Preventivo más viable y abarcativo, ejecutable con las horas / hombre disponibles y que refleje la realidad. | A través del nivel de cumplimiento de las rutinas válidas, y la consolidación de las pequeñas OT en un menor número de documentos. | Semanal. |
| 6 | Administrar el Sistema informático de Gestión de Mantenimiento (MANTEC) bajo una nueva óptica abierta. | Para lograr abrir el sistema con el objeto de que sus genuinos usuarios realmente lo usen, y realicen aportes permanentes documentando lo realizado (historial técnico). | Datos cargados correctamente que permitan tener una visión por sistema con no más de 3-5 días con respecto a la realidad. | Semanal. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|--|---|--|
| 7 | Medir y registrar lecturas de vibraciones mecánicas. Capturar los espectros FFT en Software DSP Data Manager. | Para predecir fallas en rodamientos, desbalanceos, desalineación y otros fenómenos mecánicos relativamente diagnosticables con el empleo de espectros FFT. | Porcentaje de Riesgo minimizado en los equipos de alta criticidad por falla abrupta de rodamientos, desbalanceos, etc. | Mensual. |
| 8 | Administrar un verdadero almacén de equipos mulettos (nuevos y reparados) confiables y probados. Bosquejar layouts de Planta con ubicación de los equipos rotantes instalados. | Para tener equipos de reserva catalogados y relevados adecuadamente, eliminar pérdidas, determinar los mulettos faltantes o en reparación y cuidar el orden de las entradas / salidas de ese sub depósito. | Cantidad minimizada de tiempos muertos de búsqueda de equipos mulettos en el evento de una parada de línea. Disposición de los equipos en tiempo y forma. | Permanente. |
| 9 | Emitir reportes de gastos industriales (gastos fijos) y de cumplimiento de OT por Sistemas SigPritty y MPX MANTEC respectivamente. | Para disponer de la información de base en tiempo y forma para la generación de un Tablero de Comando con indicadores válidos y para poder analizar los desvíos presupuestarios. | A través de la disponibilidad de la información en tiempo y forma. | Cuando sean solicitados dichos reportes. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: ANALISTA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y PREDICTIVO.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 17. Apego a las normas internas * | | | | X |
| 18. Gestión | | | X | |
| 19. Toma de decisiones | X | | | |
| 20. Orientación al cliente | | | | X |
| 21. Iniciativa | | X | | |
| 22. Comunicación (oral y escrita) | | | X | |
| 23. Liderazgo | X | | | |
| 24. Coaching | X | | | |
| 25. Trabajo en equipo | | | X | |
| 26. Negociación | X | | | |
| 27. Predisposición al cambio (Flexibilidad) * | | X | | |
| 28. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 29. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | X | | |
| 30. Conocimiento de procesos del área | | X | | |
| 31. Gestión de la Calidad * | | | X | |
| 32. Mejora continua – Herramientas * | | | X | |

Especificaciones del Puesto

| | |
|---|---------------------------------|
| Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere estudios universitarios avanzados en Ingeniería o Ingeniero Electromecánico, Mecánico o Industrial, preferentemente con un perfil fuertemente informático. | |
| Nivel de formación deseable / requerida: Se requiere conocimientos y dominio del Sistema de Gestión MANTEC y Tecnologías de Mantenimiento Predictivo, dominio Office 2007, muy buenos conocimientos de Inglés, AutoCAD, croquizado de piezas, técnicas de lubricación y reparación de motores eléctricos, rodamientos, retenes, sellos mecánicos, etc. | |
| Experiencia deseable / requerida: Se requiere Joven Profesional con buen desempeño académico, inclinación informática, con 1 o 2 años de alguna experiencia laboral previa en Empresas del rubro o automotrices. | |
| Lugar de Residencia: Córdoba. | |
| Edad mínima sugerida: 25 | Edad máxima sugerida: 30 |
| Sexo: Masculino. | |
| Otras Competencias requeridas: Se requiere dinamismo, capacidad de observación y pensamiento analítico. | |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: ENCARGADO DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA DE MATERIALES.

Area: Industrial.

Gerencia: Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

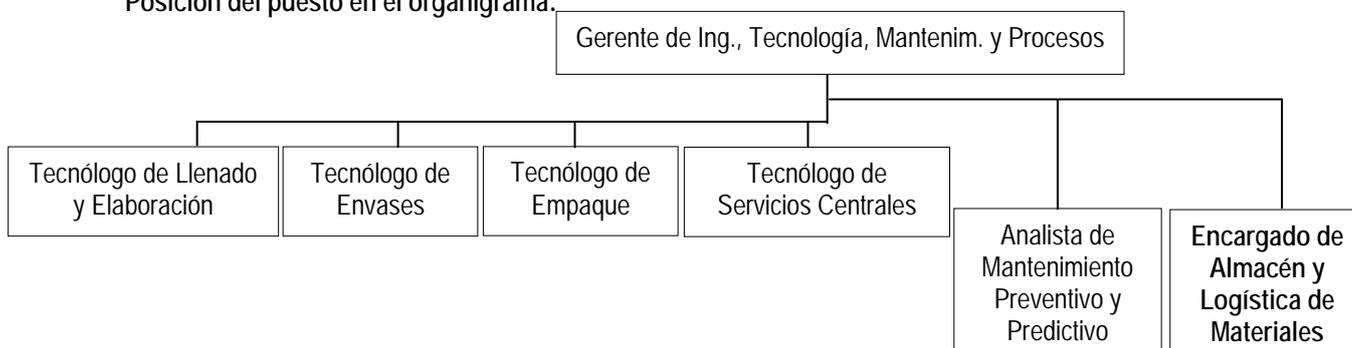
Reporta a: Gerente de Ingeniería, Tecnología, Mantenimiento y Procesos.

Personal a cargo: **SI/ NO**

| Cantidad | Pritty | | Servicios Tercerizados | |
|----------|--------|--------|------------------------|--------|
| | Dir. | Indir. | Dir. | Indir. |
| 1 - 5 | x | | | |
| 6 - 25 | | | | |
| 26 - 70 | | | | |
| 70 - 110 | | | | |
| 150 + | | | | |

En ausencia lo reemplaza: Analista de Mantenimiento Preventivo y Predictivo.

Posición del puesto en el organigrama:



Autoridad: Demanda Autoridad.

Misión del puesto: Administrar el Almacén de Repuestos y Materiales mediante una base de datos creada a partir de la compilación de relevamientos individuales de lotes de repuestos existentes para cada máquina, realizar la gestión de provisión de las necesidades de materiales no catalogados solicitados por Tecnólogos y Mantenimentistas especializados en cada una de ellas.

Confeccionó la descripción: Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo. Gerencia de Tecnología.

Fecha de confección: Marzo de 2008.

Fecha de la confección anterior: Septiembre de 2006.

Horario Habitual del puesto: Lunes a Viernes: De 08:30 hs. a 18:00 hs.

Jornada: Contínua: Discontinua:

Prolongación de Jornada: Si.

Disponibilidad para viajes: Si.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Principales responsabilidades e indicadores de gestión:

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|---|--|---|
| 1 | Crear un reservorio de repuestos y materiales de uso en mantenimiento industrial que permita por sus condiciones de seguridad y orden considerar como activos los bienes allí guardados. | Para que no sean descargados como un gasto por no poderlos controlar adecuadamente. | Inventarios y auditorias de stock. | Diaria. |
| 2 | Elaborar requisiciones de compra para la reposición o compra por primera vez de los ítems solicitados y hacer un seguimiento de las mismas. | Para garantizar los stock requerido de una manera fiable y económica. | Disponibilidad del stock requerido en tiempo y forma. | Ad hoc (al llegar el stock del material al punto de pedido o por pedido directo desde el sector cliente). |
| 3 | Catalogar y dar de alta en base de datos los ítems críticos, y a los parámetros de stocks de los mismos. | Para gestionar entradas, salidas, consumos y reposiciones. | Evaluando los ítems catalogados vs. el total de artículos habitualmente comprados. | Mensual. |
| 4 | Administrar las tareas de mantenimiento de stock (inventario físico, rotulación, orden y limpieza, etc.) y administrar el lugar de trabajo. | Para evitar problemas en el Almacén. | Cantidad de errores de entrada / salida (mínimos o nulos), cantidad de materiales dañados o rotos, ausencia de robos, etc. | Diaria. |
| 5 | Preparar informes (reportes) mensuales de cierre de mes de gestión de stock y consumos de Almacén. | Para informar a la Gerencia el stock real y valuación de los bienes guardados, así como análisis de consumo de los ítems críticos. Además, para utilizarlo como disparador de gestiones destinado al Área de Compras. | Informe real presentado en tiempo y forma, y disponible para la Gerencia Técnica y de Administración. | Mensual. |
| 6 | Tomar las medidas de seguridad, orden y limpieza, cierre perimetral etc. que sean necesarias. | Para delimitar un área de exclusión y un área de atención por mostrador, generando las salidas por vale electrónico a fin de contar con stocks on-line. | Porcentaje de salidas de materiales que estén realizadas por vale electrónico. | Semanal. |



| | |
|---|---|
|  | <h2 style="margin: 0;">DESCRIPCIÓN DE PUESTO</h2> |
|---|---|

| N | Acciones ¿QUÉ HACE? | Resultado final esperado ¿PARA QUE LO HACE? | Indicadores de medición ¿CÓMO MEDIREMOS? | Frecuencia de la acción |
|---|--|--|---|---|
| 7 | Crear un sistema de gestión de stocks de repuestos con el proceso de Catalogación Inicial. | Para subdividir los lotes a catalogar a fin de especializar las tareas de precatalogación. | A través del lote de repuestos y materiales críticos 100% catalogado e ingresado a una base de datos de fácil consulta. | Esto está hecho pero debe mantenerse día a día. |
| 8 | Definir parámetros de stock y realizar el mantenimiento de altas y bajas de la misma, en la base de datos correspondiente. | Para tener una base de datos actualizada a la realidad. | Lote de repuestos y materiales críticos 100% con stock recomendado, punto de pedido y stock mínimo. | Diaria. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

MATRIZ de COMPETENCIAS

Las competencias señaladas con (*) son EXCLUYENTES a los fines del análisis de los candidatos

Puesto: ENCARGADO DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA DE MATERIALES.

| Factor | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| 1. Apego a las normas internas * | | | X | |
| 2. Gestión | | | X | |
| 3. Toma de decisiones | | X | | |
| 4. Orientación al cliente* | | | | X |
| 5. Iniciativa | | | X | |
| 6. Comunicación (oral y escrita) | | | X | |
| 7. Liderazgo | X | | | |
| 8. Coaching | X | | | |
| 9. Trabajo en equipo | | | X | |
| 10. Negociación | | | X | |
| 11. Predisposición al cambio (Flexibilidad) | | X | | |
| 12. Estabilidad emocional (Laboral) | | X | | |
| 13. Experiencia en la función / actividades vinculadas | | X | | |
| 14. Conocimiento de procesos del área* | | | X | |
| 15. Gestión de la Calidad | | X | | |
| 16. Mejora continua – Herramientas* | | | X | |

Especificaciones del Puesto

Nivel de Educación deseable / requerida: Se requiere estudios avanzados de Ingeniería Industrial o Análisis de Sistemas o Logística.

Nivel de formación deseable / requerida: Es deseable conocimientos de Abastecimiento Industrial.

Experiencia deseable / requerida: Es deseable experiencia de un año en puesto similar. Además es deseable experiencia en administración de Almacenes, logística, poseer rudimentos de Comercio Exterior, experiencia laboral en una oficina de Compras como así también en Análisis de Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) tales como SAP R3, JD Edwards, People Soft o similares; conocer bases de datos relacionales, haber efectuado tareas de catalogación y tener buen nivel de inglés.

Lugar de Residencia: Córdoba.

Edad mínima sugerida: 26 **Edad máxima sugerida:** 36 **Sexo:** Masculino.

Otras Competencias requeridas: Se requiere que la persona sea ordenada y metódica.



LA VOZ DEL INTERIOR

economía

Jueves 21 de setiembre de 2006. [Edición impresa](#) | [Economía](#) | Nota

Pulso Privado

Pritty lanza una nueva gaseosa: Hook Cola

Para competir más fuerte en el híper poblado mercado de las gaseosas, la cordobesa Pritty lanzará, a mediados de noviembre, una nueva gaseosa sabor cola: Hook Cola.

El lanzamiento obedece al proyecto de la compañía que conduce Miguel de Biasi de lograr una mayor participación en el dinámico mercado de las colas.

En rigor, Pritty ya maneja dos marcas con este sabor: Suitty, posicionada en el segmento de las gaseosas más baratas y Doble Cola, en un nivel de precios más elevado.

Hook Cola, la nueva marca de Pritty estaría destinada a posicionarse en un segmento un poco más elevado del mercado, algo que se trasluce en las características de su etiqueta y en la presencia que le darían al aval de Pritty en la presentación de la marca.

Para tomar un ejemplo, en el segmento de las gaseosas de dos litros y un cuarto, con envases descartables, Coca Cola se vende aproximadamente a 3,80 pesos; le sigue Pepsi, que se ofrece en un nivel del orden de los 2,90, Doble Cola, 2,20 pesos; y Suitty que se ubica en alrededor de 1,80 peso. En principio, Hook Cola se ubicaría en un segmento de precios entre Doble Cola y Pepsi.

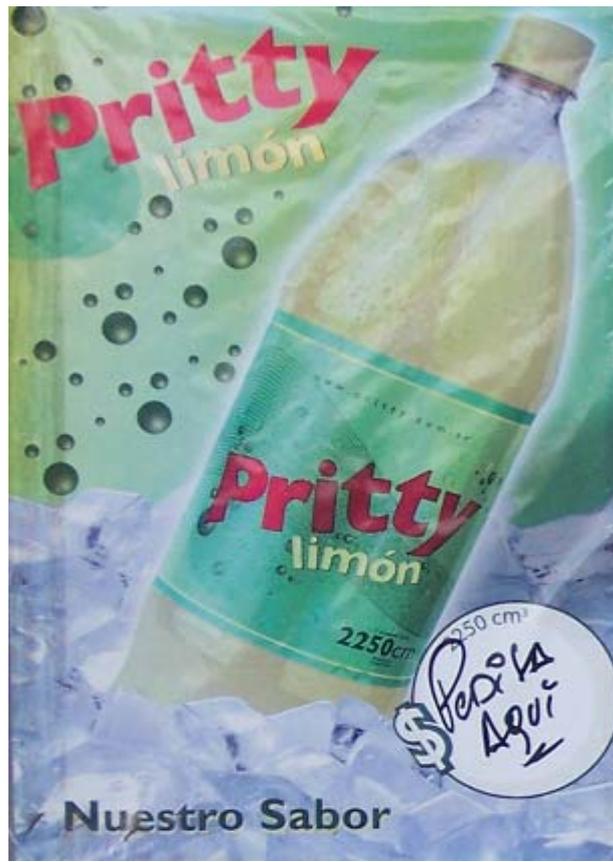
El sabor cola es el más fuerte del mercado de las gaseosas, con una participación del orden del 55 por ciento. Tiene también un gran dinamismo porque, además de las marcas reconocidas hay una gran proliferación de marcas menores. Por otra parte, los grandes protagonistas del supermercado (Carrefour, Wal Mart, Libertad) tienen también sus marcas propias de gaseosas colas. A algunos de ellos, es también la fábrica de Pritty la que se las elabora.

El mercado cola es liderado cómodamente por Coca Cola que se queda con casi la mitad de la torta, le sigue Pepsi y el resto se reparte entre varias marcas. A nivel regional (Córdoba y las provincias del centro), luego de Coca Cola y Pepsi, le siguen en participación de mercado las marcas de Pritty (con Doble Cola y Suitty) y Naranpol.

Pritty fabrica en la actualidad una amplia gama de productos entre jugos, gaseosas y aguas. Pero las estrellas de la empresa son la tradicional Pritty limón y las aguas saborizadas Magna, que entre ambas, generan el 30 por ciento de la facturación de la compañía.

AFICHES VÍA PÚBLICA





PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS





CUESTIONARIO PRITTY PARA POSIBLES ALTOS POTENCIALES

La siguiente guía de preguntas nos ayudará a conocer más sobre usted y sobre sus expectativas laborales. Solicitamos que complete el siguiente formulario y lo entregue a Recursos Humanos (Dpto. de Capacitación, Empleos y Desarrollo).

1). *Valores.* En su profesión o carrera, ¿qué valores, virtudes, cualidades y características tienen más relevancia para usted?

2). *Visión.* Imagínese a usted de aquí a 5 años. ¿Cómo sería su situación laboral ideal? Sea preciso y descriptivo.

3). *Propósito.* ¿Cuál es el propósito de su carrera laboral? Qué se propone lograr ?

4). ¿Cuáles de sus actividades profesionales le brindan más alegrías y satisfacciones?



5). ¿En qué áreas de su actividad profesional encuentra que está más deseoso de aprender y crecer?

6). ¿Qué lo energiza en su rol laboral actual?

7). ¿Qué cosas, hechos, circunstancias le absorben sus energías en su rol laboral actual?

8). ¿Qué considera que no es negociable (una creencia, un valor, etc.) en su vida?

9). ¿Considera que ud. es estimado por sus superiores y/o por sus compañeros de trabajo?

10). ¿Qué cosas le gustan y cuáles le disgustan en su trabajo?



EJERCICIOS SOBRE ESTILO PREDOMINANTE

(Entregar al Empleado)

Este es un sistema rápido y sencillo para que la empresa pueda conocer más sobre su estilo predominante de conducta laboral.

- Observe los diez grupo de palabras que se presentan a continuación y selecciones en cada uno la palabra que más lo representa, la palabra que menos lo representa y aquellas intermedias, mediante la asignación de un valor (de 1 a 4) de acuerdo con los siguientes criterios:

| Palabra que... | Valor |
|---------------------------------|-------|
| Menos me representa | 1 |
| Me representa parcialmente bien | 2 |
| Me representa bastante bien | 3 |
| Más me representa | 4 |

| 1. | | |
|----|------------|---|
| | Entusiasta | O |
| | Audaz | J |
| | Riguroso | B |
| | Simpático | S |

| 2. | | |
|----|-----------|---|
| | Lógico | B |
| | Atractivo | O |
| | Afable | S |
| | Franco | J |

| 3. | | |
|----|--------------|---|
| | Agradable | B |
| | Extrovertido | O |
| | Atrevido | J |
| | Cuidadoso | S |

| 4. | | |
|----|----------------|---|
| | Voluntarioso | J |
| | Discreto | S |
| | Bien dispuesto | B |
| | Encantador | O |



| | | |
|-----------|--------------|---|
| 5. | | |
| | Amable | B |
| | Disciplinado | S |
| | Comunicativo | O |
| | Pionero | J |

| | | |
|-----------|-------------|---|
| 6. | | |
| | Competitivo | J |
| | Equilibrado | B |
| | Sociable | O |
| | Meticuloso | S |

| | | |
|-----------|------------|---|
| 7. | | |
| | Amistoso | O |
| | Dominante | J |
| | Controlado | S |
| | Flexible | B |

| | | |
|-----------|-------------|---|
| 8. | | |
| | Reservado | S |
| | Atrayente | O |
| | Comprensivo | B |
| | Directo | J |

| | | |
|-----------|----------|---|
| 9. | | |
| | Alegre | O |
| | Amigable | B |
| | Vigoroso | J |
| | Preciso | S |

| | | |
|------------|-------------|---|
| 10. | | |
| | Inquieto | J |
| | Expresivo | O |
| | Diplomático | S |
| | Considerado | B |

Al finalizar, complete con sus datos y entregue la hoja al Área de Capacitación, Empleos y Desarrollo (RR.HH.)

Nombre y Apellido:.....

Legajo:.....

Puesto / Sector:.....



RESOLUCIÓN DEL EJERCICIO

(Para completar por Área de Capacitación, Empleos y Desarrollo)

Como se muestra al costado derecho de cada palabra situada en los recuadros anteriores, figura una letra (J, O, B, y S). Sume los valores (asignados por el empleado) correspondientes a cada letra y reporte los totales en el siguiente recuadro:

| | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| J | O | B | S |
| | | | |

De acuerdo con los resultados obtenidos, identifique a cuál de los estilos pertenece el trabajador, según la puntuación más alta con respecto a la letra.⁴⁰

| Puntuación máxima correspondiente a la letra: | | | |
|--|----------|----------|----------|
| J | O | B | S |

Su estilo es:

| | | | |
|---|---|--|--|
| DOMINANTE | INFLUYENTE | ESTABLE | RIGUROSO |
| Motivado para solucionar problemas y obtener resultados inmediatos. | Motivado para persuadir e influenciar a los demás. | Motivado para crear un entorno estable y organizado. | Motivado para alcanzar altos estándares personales. |
| Tiende a cuestionar el status quo. | Tiende a ser abierto y verbaliza sentimientos y pensamientos. | Tiende a ser paciente y es un buen escucha. | Tiende a ser diplomático y estudia siempre los pros y los contras. |
| Prefiere las rtas. directas, las actividades variadas y la independencia. | Prefiere trabajar con otros antes que hacerlo solo. | Prefiere participar en un grupo, más que dirigirlo. Se inclina por escuchar. | Prefiere los entornos con expectativas claramente definidas. |

⁴⁰ Mejías, Cristina: *Planificación de Carrera y Cambio Laboral*. Ed. Prentice Hall. 2008. Argentina.



7). Como se ve de aquí a algunos años?

Dentro de la empresa y en el mismo puesto

Dentro de la empresa y en otro puesto de mayor jerarquía

En otra empresa y en puesto similar

En otra empresa y en puesto superior

Haciendo otra cosa muy diferente a las actividades que actualmente realizo en mi trabajo.

Otro

Ns./Nc

8). Piensa que su supervisor directo sabe y tiene en cuenta sus objetivos profesionales?

Si

No

Ns/Nc

9). Cómo se siente dentro de su puesto de trabajo actual?

Muy bien, a gusto

Motivado

Con ganas de progresar y mejorar

A disgusto

Desmotivado

Estancado, aburrido

10). Considera que ud. posee otras capacidades además de las que aplica en su trabajo?

Si

No

Ns/Nc

11). Le gusta aprender cosas nuevas en su trabajo?

Si

No

Ns/Nc.

12). Considera que ud. es capaz de asumir bastante más responsabilidad de la que tiene actualmente en su trabajo?

Si

No

No se, ya que me cuesta demasiado adaptarme a nuevos cambios y responsabilidades.



13). Cómo valora las posibilidades de crecer laboralmente en esta empresa?

Excelente. Existen siempre grandes posibilidades de poder progresar

Muy bueno. Casi siempre existen las posibilidades

Regular. Las posibilidades de progreso son muy escasas.

Malo. Las posibilidades de progreso son nulas.

14). Cree que los objetivos de su área o departamento están claramente definidos?

Si, están bien definidos y los comprendo claramente.

Algunos están bien definidos, y otros no tanto.

La mayoría de los objetivos están bien definidos, sin embargo aún no puedo llegar a comprenderlos completamente.

La mayoría de los objetivos están definidos de forma confusa, por lo que no puedo llegar a comprenderlos de manera completa y acabada.

15). Le gustaría estar incluido dentro de un Plan Carrera Profesional, diseñado por ud. y su/s superior/es?

Si, me gustaría.

No se, tendría que analizarlo.

No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!


SHARE DE GASEOSAS - SABORES - SUPERMERCADOS INTERIOR 2007

| SHARE | LITROS |
|-------|-------------|
| 100,0 | 177.305.230 |

| SABORES | | SHARE | LITROS |
|--------------------------|-----------------|-------------|-------------------|
| COLAS | SABOR | 54,6 | 96.808.656 |
| T. CCDA, COCA COLA | Cola | 31,2 | 55.319.232 |
| T. PCI, PEPSI | Cola | 9,8 | 17.375.913 |
| T. CCDA, COCA COLA LIGHT | Cola | 4,9 | 8.687.956 |
| T. CCDA, COCA COLA ZERO | Cola | 4,5 | 7.978.735 |
| T. PCI, PEPSI LIGHT | Cola | 2,3 | 4.078.020 |
| T. PRITTY, HOOK COLA | Cola | 1,0 | 1.773.052 |
| T. PCI, PEPSI MAX | Cola | 0,6 | 1.063.831 |
| T. PRITTY, DOBLE COLA | Cola | 0,3 | 531.916 |
| LIMA LIMON | SABOR | 17,4 | 30.851.110 |
| T. PCI, SEVEN UP | Lima Limón | 7,9 | 14.007.113 |
| T. CCDA, SPRITE | Lima Limón | 5,3 | 9.397.177 |
| T. PCI, SEVEN UP FREE | Lima Limón | 2,4 | 4.255.326 |
| T. CCDA, SPRITE ZERO | Lima Limón | 1,8 | 3.191.494 |
| NARANJA | SABOR | 10,3 | 18.262.439 |
| T. CCDA, FANTA | Naranja | 3,4 | 6.028.378 |
| T. PCI, MIRINDA | Naranja | 3,0 | 5.319.157 |
| T. CCDA, CRUSH | Naranja | 2,7 | 4.787.241 |
| T. CCDA, FANTA LIGHT | Naranja | 1,2 | 2.127.663 |
| LIMON | SABOR | 1,3 | 2.304.968 |
| T. PRITTY, PRITTY | Limón | 1,3 | 2.304.968 |
| POMELO | SABOR | 3,4 | 6.028.378 |
| T. PCI, PASO TOROS | Pomelo / Tónica | 2,8 | 4.964.546 |
| T. CCDA, QUATRO | Pomelo | 0,4 | 709.221 |
| T. PRITTY, RAFTING | Pomelo | 0,2 | 354.610 |


SHARE DE GASEOSAS - POR EMPRESA - SUPERMERCADOS INTERIOR 2007

| SHARE | LITROS 2007 |
|-------|-------------|
| 100,0 | 177.305.230 |

| EMPRESA | SABOR | SHARE | LITROS |
|--------------------------|-----------------|-------------|--------------------|
| COCA COLA | | 56,7 | 100.532.065 |
| T. CCDA, COCA COLA | Cola | 31,2 | 55.319.232 |
| T. CCDA, SPRITE | Lima Limón | 5,3 | 9.397.177 |
| T. CCDA, COCA COLA LIGHT | Cola | 4,9 | 8.687.956 |
| T. CCDA, COCA COLA ZERO | Cola | 4,5 | 7.978.735 |
| T. CCDA, FANTA | Naranja | 3,4 | 6.028.378 |
| T. CCDA, CRUSH | Naranja | 2,7 | 4.787.241 |
| T. CCDA, SPRITE ZERO | Lima Limón | 1,8 | 3.191.494 |
| T. CCDA, FANTA LIGHT | Naranja | 1,2 | 2.127.663 |
| T. CCDA, TAI | Varios | 0,9 | 1.595.747 |
| T. CCDA, QUATRO | Pomelo | 0,4 | 709.221 |
| T. CCDA, SCHWEPPES | Varios | 0,4 | 709.221 |
| PEPSI | | 28,8 | 51.063.906 |
| T. PCI, PEPSI | Cola | 9,8 | 17.375.913 |
| T. PCI, SEVEN UP | Lima Limón | 7,9 | 14.007.113 |
| T. PCI, MIRINDA | Naranja | 3,0 | 5.319.157 |
| T. PCI, PASO TOROS | Pomelo / Tónica | 2,8 | 4.964.546 |
| T. PCI, SEVEN UP FREE | Lima Limón | 2,4 | 4.255.326 |
| T. PCI, PEPSI LIGHT | Cola | 2,3 | 4.078.020 |
| T. PCI, PEPSI MAX | Cola | 0,6 | 1.063.831 |
| PRITTY | | 3,1 | 5.496.462 |
| T. PRITTY, PRITTY | Limón | 1,3 | 2.304.968 |
| T. PRITTY, HOOK COLA | Cola | 1,0 | 1.773.052 |
| T. PRITTY, DOBLE COLA | Cola | 0,3 | 531.916 |
| T. PRITTY, RAFTING | Pomelo | 0,2 | 354.610 |
| T. PRITTY, SWITTY | Varios | 0,1 | 177.305 |
| T. PRITTY, PRIMERISSIMO | Varios | 0,1 | 177.305 |
| T. PRITTY, RAFT | Varios | 0,1 | 177.305 |
| MARCAS PROPIAS | | 3,3 | 5.851.073 |
| T. M PROPIAS, M PROPIAS | Varios | 3,3 | 5.851.073 |



AGUAS SABORIZADAS. EVOLUCIÓN PRIMER SEMESTRE. CORDOBA

| | 2.008 | | 2007 | | Comparativo 08 vs 07 | |
|-----------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|----------------------|----------------------|
| | share | litros | share | litros | share | litros |
| TOTAL LITROS | | 2.454.383 | | 1.947.887 | | 506.496 |
| Marca | | 2.008 | | 2007 | | Comparativo 08 vs 07 |
| MAGNA | 33,31% | 817.510 | 40,61% | 791.010 | -7,30% | 26.500 |
| DANONE | 32,14% | 788.731 | 35,64% | 694.159 | -3,50% | 94.572 |
| Ser | 16,06% | 394.070 | 22,09% | 430.328 | -6,04% | -36.258 |
| Villa del Sur | 16,08% | 394.661 | 13,54% | 263.831 | 2,54% | 130.830 |
| H2HO | 22,43% | 550.508 | 10,23% | 199.305 | 12,20% | 351.202 |
| DASANI | 6,03% | 147.893 | 7,70% | 149.961 | -1,67% | -2.069 |
| ECO PUREZA | 5,07% | 124.529 | 4,72% | 91.858 | 0,36% | 32.671 |
| OTROS | 0,52% | 12.671 | 0,53% | 10.390 | -0,02% | 2.281 |
| MARCAS PROPIAS | 0,51% | 12.541 | 0,58% | 11.202 | -0,06% | 1.339 |
| TOTAL | 100% | 2.454.383 | 100% | 1.947.887 | | 506.496 |

| 26% | Evolution de la categoría en litros |
|----------------|-------------------------------------|
| 3,35% | MAGNA |
| 13,62% | DANONE |
| -8,43% | Ser |
| 49,59% | Villa del Sur |
| 176,21% | H2HO |
| -1,38% | DASANI |
| 35,57% | ECO PUREZA |
| 21,95% | OTROS |
| 11,95% | MARCAS PROPIAS |





| AGUAS SABORIZADAS - EVOLUCIÓN 1° SEMESTRE DE 2008 - CORDOBA | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|-----------|
| TOTAL LITROS | Ene-08 | | Feb-08 | | Mar-08 | | Abr-08 | | May-08 | | Jun-08 | | CONSOLIDADO | |
| | share | litros | share | litros |
| | 502.286 | | 438.036 | | 425.550 | | 385.562 | | 362.721 | | 340.228 | | 2.454.383 | |
| Marca | | | | | | | | | | | | | | |
| MAGNA | 37,00% | 185.846 | 33,00% | 144.552 | 33,20% | 141.283 | 33,80% | 130.320 | 30,90% | 112.081 | 30,40% | 103.429 | 33,31% | 817.510 |
| DANONE | 27,60% | 138.631 | 32,60% | 142.800 | 31,80% | 135.325 | 33,40% | 128.778 | 34,50% | 125.139 | 34,70% | 118.059 | 32,14% | 788.731 |
| Ser | 16,50% | 82.877 | 18,00% | 78.846 | 15,00% | 63.833 | 15,60% | 60.148 | 15,90% | 57.673 | 14,90% | 50.694 | 16,06% | 394.070 |
| Villa del Sur | 11,10% | 55.754 | 14,60% | 63.953 | 16,80% | 71.492 | 17,80% | 68.630 | 18,60% | 67.466 | 19,80% | 67.365 | 16,08% | 394.661 |
| H2HO | 22,00% | 110.503 | 21,00% | 91.988 | 22,80% | 97.025 | 21,80% | 84.053 | 23,70% | 85.965 | 23,80% | 80.974 | 22,43% | 550.508 |
| DASANI | 7,60% | 38.174 | 6,60% | 28.910 | 5,80% | 24.682 | 5,80% | 22.363 | 4,90% | 17.773 | 4,70% | 15.991 | 6,03% | 147.893 |
| ECO PUREZA | 4,70% | 23.607 | 5,70% | 24.968 | 5,40% | 22.980 | 4,00% | 15.422 | 5,10% | 18.499 | 5,60% | 19.053 | 5,07% | 124.529 |
| OTROS | 0,70% | 3.516 | 0,60% | 2.628 | 0,50% | 2.128 | 0,50% | 1.928 | 0,40% | 1.451 | 0,30% | 1.021 | 0,52% | 12.671 |
| MARCAS PROPIAS | 0,40% | 2.009 | 0,50% | 2.190 | 0,50% | 2.128 | 0,70% | 2.699 | 0,50% | 1.814 | 0,50% | 1.701 | 0,51% | 12.541 |
| TOTAL | 100,00% | 502.286 | 100,00% | 438.036 | 100,00% | 425.550 | 100,00% | 385.562 | 100,00% | 362.721 | 100,00% | 340.228 | 100% | 2.454.383 |



