



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos**

## Relevamiento de perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

**Alumnos: Riccio Sofia y Vera Jesica**

**Tutor: María del Carmen Cantoia**

### **Dedicatoria y Agradecimientos**

A mis Padres, a Ramiro, a mi abuela y a quien estaría orgullosa de este título:  
Lidia.

Agradezco a quien fue una motivadora en la realización de mi carrera, Maggie San Dámaso, a mi complemento en este trabajo final, Sofía, a nuestra tutora María del Carmen y todos los que de alguna manera estuvieron presentes en esta etapa final.

Jesica Vera

A mi Papá y mi Mamá, por su confianza en mí y apoyo incondicional.

Agradezco a mi familia y amigos por su acompañamiento durante todo este camino, a María Del Carmen por su asesoramiento y enseñanzas, y a mi Compañera y Amiga Yesica por su dedicación y compromiso.

Sofía Riccio

## Índice

### Introducción

|    |                                       |   |
|----|---------------------------------------|---|
| I. | Presentación de la organización ..... | 5 |
|----|---------------------------------------|---|

### Capítulo I

|      |  |    |
|------|--|----|
| II.  | Pre-diagnostico.....                   | 9  |
| III. | Justificación de la intervención.....  | 12 |
| IV.  | Planteamiento del problema.....        | 13 |
| V.   | Contextualización - justificación..... | 14 |
| VI.  | Objetivos.....                         | 15 |

### Capitulo II

|      |  |    |
|------|--|----|
| VII. | Marco teórico.....                                       | 16 |
|      | Concepto de organización.....                            | 16 |
|      | Qué es una empresa.....                                  | 17 |
|      | Administrar Recursos Humanos.....                        | 18 |
|      | El análisis y puestos de trabajo: conceptos básicos..... | 20 |
|      | Análisis de puestos.....                                 | 22 |
|      | Descripción de puestos.....                              | 24 |
|      | Perfil de puestos.....                                   | 27 |
|      | Reclutamiento.....                                       | 28 |
|      | Selección.....   | 30 |
|      | Capacitación.....  | 32 |
|      | ¿Qué es una “competencia”?.....                          | 33 |
|      | Las competencias en la capacitación para el trabajo..... | 36 |
|      | Evaluación de Desempeño.....                             | 37 |

**Capítulo III**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| VIII. | Diagnostico.....                                      | 39 |
|       | 1. Análisis de las entrevistas a los jerárquicos..... | 40 |
|       | 2. Análisis de los cuestionarios a los operarios..... | 47 |
| IX.   | Plan de intervención.....                             | 72 |
| X.    | Conclusiones.....                                     | 76 |
| XI.   | Bibliografía.....                                     | 79 |
| XII.  | Anexos.....   | 81 |

## INTRODUCCION

### Presentación de la Organización

La empresa sobre la cual basamos nuestro trabajo está situada en San Nicolás de los Arroyos. Es una planta laminadora de perfiles livianos utilizados para el mercado de la construcción. Con un predio de 5 has está ubicada en la ciudad de San Nicolás, Argentina. Se encuentra distante a 230 km de la capital del país.

Tiene una capacidad instalada de 40.000 toneladas anuales y cuenta con un plantel de alrededor de 50 personas distribuidas en las áreas de Producción, Mantenimiento y Calidad. Algunas de las tecnologías del tren laminador: Cantábrica, Catema, Birdsboro, Schloemann. Su última modificación tecnológica fue: Abril 2007.

Materia Prima: Palanquilla 120 x 120 mm - long 0,80 mts a 2,10 mts

Actualmente, la empresa produce una gama de 10 productos:

Planchuelas.

- Planchuelas de 1/2" x 1/8" a 2" x 1/8"
- Planchuelas de 1/2" x 3/16" a 1 1/2" x 3/16"
- Planchuelas de 1/2" x 1/4" a 1 1/2" x 1/4"
- Planchuelas de 3/4" x 5/16"; 26,5 mm x 7,3 mm y 23,8 mm x 10,5 mm

Perfiles.

- UL 40 x 20 x 5 mm.
- Ángulos de 1/2" x 1/8" a 7/8" x 1/8".
- Tee de 3/4" x 1/8" a 1" x 1/8"

Barras.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

- Redondas de 3/8", 1/2" y 12 mm.
- Cuadradas de 5/16", 3/8" y 7/16".

La planta cuenta con las siguientes certificaciones:

ISO 9000:2000 (Calidad)

ISO 14001 (Medio Ambiente)

OSHAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional)

Actualmente cuenta con las siguientes máquinas y equipamientos:

- **Horno de Calentamiento**

Tipo: De empuje, es decir que la carga se desliza a lo largo del horno mediante el empuje hidráulico instalados en la zona de carga.

Combustible: gas natural.

Capacidad de calentamiento: 22 ton/hora.

- **Predebaste**

El predebaste está conformado un stand trío horizontal con cilindros de diámetro máximo 645 mm y 5 pases.

Esta caja están comandada por un motor de 1500 HP.

Origen: Cantábrica (reformada a rodamientos)

- **Desbaste intermedio TCI (stands 2 al 4)**

El desbaste cuenta con tres cajas dúo con cilindros de diámetro máximo de 460 mm. La potencia de cada motor es de 500 HP.

En la salida del stand 4 se encuentra una TV para cortar punta y cola de barra.

- **Desbaste (stands 5 a 8)**

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Compuesto por: un stand dúo horizontal Birdsboro (grande), con cilindros de diámetro máximo de 440 mm y un motor de 500 HP de potencia

Un stand dúo horizontal Birdsboro (chico), con cilindros de diámetro máximo de 430 mm y un motor de 500 HP de potencia

Dos stands dúo horizontales Ferreyra, con cilindros de diámetro máximo de 340 mm y motores de 500 HP de potencia.

A la salida del stand 8 se tiene una TV para despuntar punta.

- **Tren intermedio (stands 9 a 12)**

Compuesto por 4 stands dúo horizontales con cilindros de diámetro máximo de 340 / 410 mm y una potencia total instalada de 2000 HP (500 HP c/u).

Origen: Ferreyra – Tamer - Ryrsa

- **Planchada de enfriamiento**

Las barras laminadas son llevadas por un transportador de rolos a una planchada de enfriamiento de 36 mts de largo útil.

Todos los productos requieren de un fraccionamiento previo, realizado por una tijera volante ubicada a la salida del stand 18 (velocidad máxima = 9 m/s)

- **Corte / Acondicionado / Enderezado**

Desde la planchada de enfriamiento las barras son llevadas mediante rolos transportadores a una cizalla de corte donde las barras son cortadas a la medida requerida.

Luego son conformados los paquetes en forma manual (personal contratado).

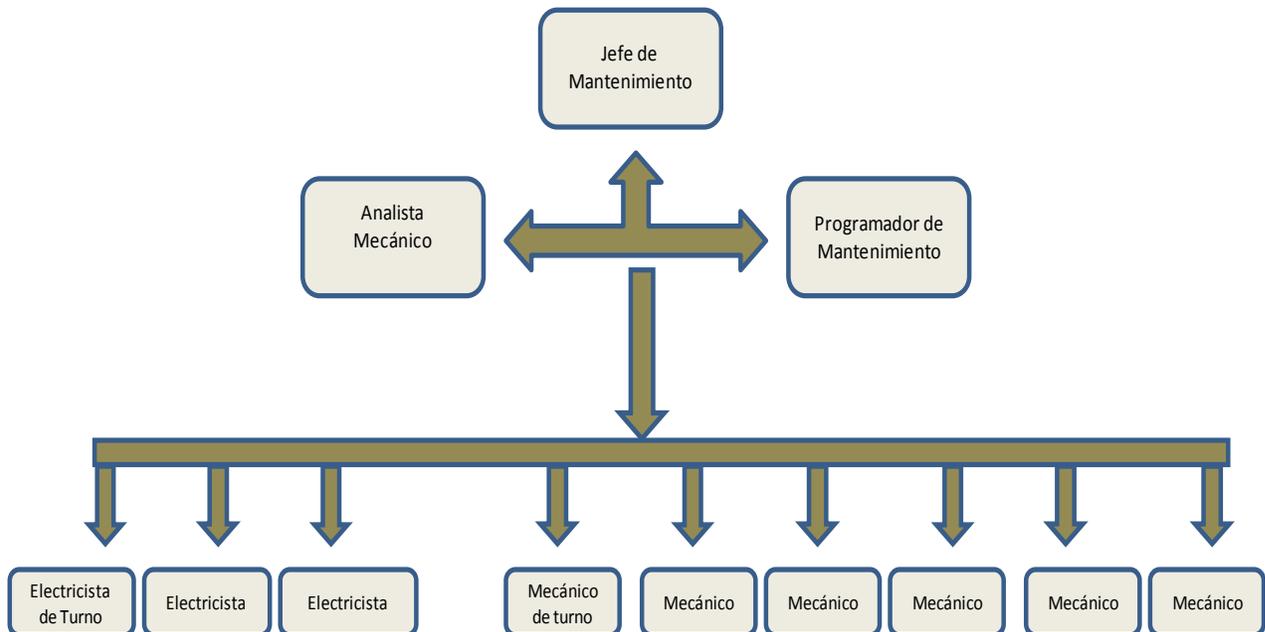
En el caso de los perfiles, previo al conformado de los paquetes se los somete a un proceso de enderezado.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

El proceso de producción se inicia en función de las necesidades generadas desde el área de Ventas, la cual elabora un programa trimestral y lo envía al sector productivo.

La programación se realiza en conjunto con el área de producción, con el objetivo de disminuir paradas por cambios y aprovechar al máximo el lay out de calibración del tren laminador.

En nuestra investigación centramos el análisis en el área de mantenimiento mecánico, cuyo organigrama esta graficado a continuación:



## CAPITULO I

### Pre Diagnóstico

En nuestro primer acercamiento a la empresa y reconocimiento de la gestión de los recursos humanos, nos encontramos con buena predisposición por parte de los responsables de la organización para con la intervención que realizaremos.

Además del reconocimiento del lugar y de conversar con personal, hemos realizado entrevistas a los mandos medios y hemos observado que existe una escasa información acerca de las descripciones de puestos de trabajo, ya sea por desconocimiento de la materia ó porque los perfiles existentes están desactualizados, y por ende no son objeto de consulta.

Como fortalezas pudimos observar que cuentan con un alto grado de conocimientos técnicos, lo que favorece en gran medida para conocer el “saber hacer” y el “cómo hacer” de las actividades y responsabilidades de cada puesto. Además los responsables brindan soporte para un continuo aprendizaje de sus empleados, fomentando el trabajo en equipo y la mejora continua de su personal. Estas virtudes pueden verse reflejadas en los resultados mensuales de producción.

A partir de las entrevistas realizadas a tres personas que ocupan mandos medios de la empresa, notamos que cada uno tiene un criterio diferente al momento de tomar una decisión final sobre la selección de un nuevo ingreso. Por ello, son asesorados por el analista de recursos humanos quien busca dar una visión objetiva, considerando los requerimientos de la organización y los aspectos técnicos evaluados por dichos responsables.

El reclutamiento y **selección de puestos** del área de mantenimiento se lleva a cabo mediante pruebas técnicas que determinan si la persona conoce realmente los aspectos prácticos y las herramientas que debe utilizar para cada tarea. Como ejemplo, podríamos mencionar habilidades específicas como saber soldar, y poseer experiencia

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

comprobable. Sin embargo, los responsables del área consideran que los aspectos actitudinales son difíciles de diagnosticar, y más aun si no están especificadas las competencias necesarias para cada puesto. Esto es lo que crea uno de los márgenes de error más frecuentes al momento de decidir sobre el ingreso de un nuevo empleado.

Con respecto a **los programas de capacitación**, son solicitados en base a las necesidades del sector o por la instalación de nuevos equipamientos, maquinarias o procedimientos de trabajo, etc. En estos últimos años se ha incorporado nueva tecnología a la empresa, por lo cual se tuvo que entrenar al personal afectado al manejo de dichas herramientas.

Al margen, observamos que todos los puestos tienen definidos en forma transversal capacitaciones obligatorias de seguridad y medio ambiente, las cuales están alineadas con las políticas de la compañía.

De todas maneras, en lo que respecta a las capacitaciones, no hay planificado formalmente programas de desarrollo profesional que pongan foco en la mejora de competencias de los trabajadores. Además, notamos que no existe una enmarcación formal de los aspectos que involucran a las competencias. Es decir, de manera general se conocen cuáles son las competencias actitudinales deseadas, y consta por escrito una breve descripción de lo que abarca, pero no son tenidas en cuenta al momento de llevar a cabo los Procesos de Recursos Humanos.

Avanzando con nuestra observación y entrevista a responsables de la organización, hemos llegado a la instancia de evaluación de desempeño, donde encontramos una gran contradicción con respecto a lo que venimos describiendo anteriormente. Notamos que los mandos medios, al momento de evaluar el desempeño de sus empleados, guían sus observaciones en base a aspectos actitudinales y de convivencia (subjetivos), dejando en un segundo plano a los conocimientos técnicos, ya que consideran que al momento de la selección la persona ya los posee.

A partir de esta situación, surge la necesidad de preguntarnos sobre qué conceptos sustentan esa evaluación actitudinal y de convivencia, cuál es el grado de objetividad de las evaluaciones realizadas y sobre qué programa trazan las mejoras para luego

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

reevaluar, ya que como hemos mencionado, anteriormente consideran difícil diagnosticar los aspectos actitudinales al momento de la selección.

Por lo tanto, hacemos hincapié en esta situación, donde la falta de precisión en la definición de los perfiles, donde se enmarque los requerimientos técnicos y comportamentales, dificultará los procesos de búsqueda de potenciales candidatos, como su selección y su posterior evaluación de desempeño.

### **Justificación de la Intervención**

El presente trabajo final surge de la necesidad de investigar las tareas y actividades que se deben desempeñar en puestos de mantenimiento mecánico, con el fin de conocer cuáles serán los requerimientos técnicos y las competencias que deberán poseer las personas que ocuparan esos puestos.

Por lo tanto, se busca con este estudio orientar la clarificación de los procesos de RRHH (reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño) en empresas como la seleccionada con el fin de realizar un aporte que optimice dichos procesos manteniendo una coherencia de principio a fin.

Consideramos que un Perfil de Puesto definido formalmente en el área, aportará información valiosa a la Gestión de los Recursos Humanos en lo que respecta a reclutamiento, selección y capacitación. Facilitará el entendimiento entre dicha área y los encargados del sector técnico en cuanto a lo necesario para desempeñar un puesto. También colaborará con la evaluación de desempeño del personal, mejorando el feedback en varias direcciones: de los mandos medios hacia los empleados y de los mandos medios al departamento de recursos humanos.

### **Planteamiento del problema**

Como nuestra investigación lo supone consideramos que un perfil de puesto definido formalmente en el área de RRHH, aportará información importante para que la gestión del área sea más efectiva. Esta herramienta será útil para ambas partes de la relación laboral ya que estarán informados sobre lo que se espera de cada uno, facilitando el feedback y creando canales de comunicación transparentes.

La descripción de puestos de trabajo establece definiciones de los mismos, permitiendo precisar para cada persona cuáles son sus actividades y roles dentro de la empresa. No obstante, estas descripciones no son invariables en el tiempo, por el contrario, suelen sufrir alteraciones motivadas por diferentes factores como innovaciones tecnológicas, cambios en los procedimientos, etc. Frente a estas circunstancias se podría recurrir al perfil del puesto de trabajo como una posible solución, redefiniendo el contenido y las responsabilidades del puesto.

Actualmente la problemática de la empresa pasa por la informalidad con la que se gestionan herramientas tales como: evaluación de desempeño, capacitación, y sobre todo el reclutamiento y la selección de las personas.

Esta informalidad hace que el personal a cargo del área no tenga en claro cuáles son realmente las actividades a desempeñar por los nuevos ingresantes. Por lo que se dificulta transmitir al candidato qué es lo que realmente se espera de él, reduciendo la inducción y capacitación, a una mera indicación de la tarea que tiene que realizar, sin dar un enfoque integral del puesto.

De igual manera sucede en el feedback de la evaluación de desempeño: si el jefe no tiene en claro que espera de su subordinado, le será muy difícil poder conversar sobre los aspectos a mejorar en su equipo de trabajo.

### **Contextualización – Justificación**

El presente proyecto de intervención tiene como escenario de aplicación a la empresa en cuestión, ya que luego de la exploración realizada en la misma, hemos notado la ausencia o escasez de las especificaciones de los puestos de mantenimiento.

Contamos con la viabilidad para realizarlo dado que tenemos autorización para el ingreso a la planta, acceso al lugar de observación y tenemos los recursos necesarios para poder trabajar directamente con las personas implicadas. Sin embargo, este trabajo de intervención será presentado sólo como propuesta para la empresa.

De todos modos, consideramos que la elaboración de perfiles de puestos puede aplicarse a cualquier empresa, de cualquier rubro y a todos los puestos que las mismas desarrollen, ya que a partir de nuestra indagación en la temática, hemos visualizado los beneficios que aporta a la gestión de Recursos Humanos.

Nos referimos a que la existencia de una descripción por escrita de los componentes –habilidades, conocimientos, competencias- de un puesto de trabajo, brindara información sin ambigüedades en cuanto a lo que se debe buscar (reclutamiento), lo que se debe elegir (selección) ó lo que se debe evaluar para mejorar (capacitación y evaluación de desempeño).

## **Objetivos**

### Objetivo General

- Elaborar perfiles de puesto para el área de mantenimiento mecánico de una empresa metalúrgica de San Nicolás.

### Objetivos Específicos

- Conocer los requisitos y competencias vitales que deben reunir los empleados según la empresa.
- Conocer las diferentes tareas, responsabilidades y obligaciones de los puestos de mantenimiento mecánico.
- Investigar los antecedentes de los registros formales de las descripciones de puestos que cuenta la empresa.
- Indagar la utilidad que se le asigna a la información obtenida a través de la evaluación de desempeño en la empresa.
- Elaborar un boceto de perfil para que pueda ser aplicado en puestos de mantenimiento mecánico.

## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

#### **Concepto de Organización**

Una organización, puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos objetivos y valores comunes.<sup>1</sup>

A partir de esta definición, distinguimos como fundamentales las siguientes características:

- Conformación por individuos y grupos
- Consecución de fines y objetivos
- Diferenciación de funciones
- Continuidad en el tiempo
- Relación con el entorno

Toda organización utiliza recursos humanos, materiales, tecnológicos y de información para realizar las actividades y cumplir con sus objetivos. Las personas que la componen también tienen objetivos personales y particulares, los cuales son articulados y orientados al logro de un objetivo en común.

Dentro de la clasificación que se realiza de las organizaciones hay algunas sin fines de lucro, y otras con fines de lucro. Estas últimas las conocemos bajo el nombre de *empresa*.

---

<sup>1</sup> Solana, Ricardo F., Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio, Ediciones Interoceánicas S.A., Bs. As., 1999, pág. 4.

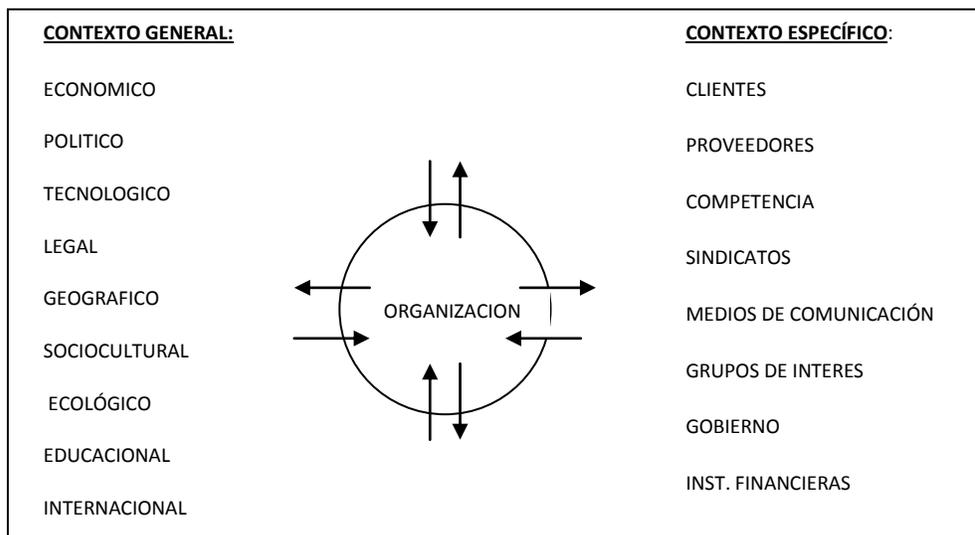
## ¿Qué es una empresa?

*La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. Para que ésta pueda desarrollar su actividad debe conocer su entorno. Podemos considerar el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación.*

*Podemos hablar entonces de dos tipos de entornos: entorno general y entorno específico.*

*ENTORNO GENERAL: está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa.*

*ENTORNO ESPECÍFICO: lo forman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización. Es decir, es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.<sup>2</sup>*



<sup>2</sup> Grávalos, Ma. Asunción. URL accesible Sept. 2012 en: <http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>

Las organizaciones están, entonces, sometidas a cambios constantes derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno.

A partir de esta breve introducción al concepto de las organizaciones, nos direccionalaremos hacia uno de los recursos fundamentales para el funcionamiento y existencia de cualquier empresa, los recursos humanos.

### **Administrar Recursos Humanos**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Tiene la función de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a dichos colaboradores. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto —los profesionales en Recursos Humanos— junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización. Esto permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.<sup>3</sup>

El diagnóstico de la organización se puede hacer a cualquier nivel; al nivel corporativo general, los profesionales de RRHH pueden liderar el comité ejecutivo en

---

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

una evaluación de la organización basada en preguntas diseñadas para determinar si la organización puede, y de qué manera, alcanzar sus objetivos de negocios.

Los profesionales de RRHH deben garantizar que la contribución de los empleados se mantenga en un alto nivel. Hoy las exigencias del trabajo son mayores que nunca; se reclama continuamente a los empleados que hagan más con menos recursos. Por ello, las empresas han comprendido la importancia de contar con personal calificado para desarrollar actividades que les permitan mantener una posición competitiva en un mundo globalizado y en constante cambio.<sup>4</sup>

Conocer las herramientas para administrar los Recursos Humanos es importante dado que no resulta adecuado contratar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal, que la gente no esté comprometida o que el personal no esté capacitado.

La organización de Recursos Humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa, vinculando sus prácticas con la estrategia organizacional creando valor a la misma.

Los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, por tanto, cobran un mayor protagonismo en los procesos organizacionales, ya que es clave no sólo atraer y contratar empleados que se ajusten a los requerimientos de la empresa, sino también obtener el mejor rendimiento de quienes ya forma parte de la misma.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

## El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Conceptos Básicos

Para poder profundizar en los procesos de RRHH es necesario partir de la unidad individual que compone a los mismos: El puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre la organización y los empleados; cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto que ocupe en la organización.

### Diferencia entre Tarea y Puesto

Las Tareas son un Conjunto de actividades individuales que ejecuta un ocupante de un puesto.

Un Puesto es la posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.<sup>5</sup>

*El análisis de puestos, es el proceso que crea los puestos, y además permite que nos respondamos las siguientes preguntas:<sup>6</sup>*

*¿Cuáles son los puestos en la organización?*

*¿Cómo se relacionan entre si?*

*¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?*

*¿Cuál es el grado de adecuación de una persona al puesto que ocupa?*

---

<sup>5</sup> Alles, Marta. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión de Competencias. Edición Granica. Buenos Aires. 2011

<sup>6</sup> Ibídem. Pág. 116.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

*¿Hasta qué punto empleados con competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menos exigencia?*

*¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?*

Por otro lado, en una organización pueden existir distintos puestos de trabajo que tengan las mismas (o muy similares) funciones, tareas, responsabilidades y condiciones laborales. Todos ellos suelen incluirse en una misma descripción y agruparse bajo una misma denominación.

El Puesto de Trabajo va a determinar:

- Las actividades que el ocupante del mismo deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo, a la consecución de los objetivos empresariales.
- El contexto social en que se va a mover la persona para poder llevar a cabo sus funciones, tanto a nivel intra como extraempresarial.
- Las competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar las funciones incluidas en el empleo. Como consecuencia, conoceremos:
  - Los conocimientos. (el saber)
  - Las aptitudes.(el poder)
  - Las actitudes.(el querer)
- El sueldo que percibirá la persona, en función del valor que el puesto tenga para la consecución de los objetivos empresariales.
- Las ventajas sociales que disfrutará la persona que ocupa el puesto por pertenecer a la organización.
- El status, tanto intra como extraempresarial, que va a tener la persona.

### **Análisis de puestos**

*“El Análisis del Puesto, consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas. Su finalidad esta en determinar las actividades que se realizan, así como, las diversas relaciones que existen. Por lo tanto, podríamos decir que es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean, como son: conocimientos, experiencias, habilidades, qué debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que se presentan en el sistema donde se encuentran. Este análisis es la base para la evaluación de puestos y dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina descripciones y especificaciones del puesto.*

*A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar su sitio en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñarlas de modo adecuado.*

*El objetivo principal del análisis de los puestos es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente la categoría dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos. Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.”<sup>7</sup>*

Además sirve de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de instrumentos de gestión de recursos humanos más complejos como: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud.

---

<sup>7</sup>URL accesible Agosto 2013 en: <http://cursos.aiu.edu/factor%20humano%20ii/pdf/tema%201.pdf>

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Los beneficios más importantes que nos aporta son: permitir, acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición; eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas; determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tengan un responsable.

La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos:<sup>8</sup>

- Ayuda a delimitar el mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse.
- Determina el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con la aplicación de pruebas adecuadas; como base para la selección de personal.
- Suministra el material necesario según el contenido de los programas de capacitación.
- Es la base para después, mediante la evaluación de puestos determinar las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.
- Estimula la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el merito funcional.
- Sirve de guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados, y para el trabajador en el desempeño de sus funciones.
- Suministra datos relacionados con la higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la inseguridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

En nuestro trabajo, solo nos centraremos en los aportes que brinda a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño. Pero aun así, no

---

<sup>8</sup> Ibídem.

queremos dejar de mencionar que esta herramienta tiene un alcance más abarcativo, siendo de gran utilidad para la gestión integral de una organización.

### **Descripción de Puestos**

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa. La descripción está compuesta por la enumeración detallada de las atribuciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados y los objetivos del mismo.

¿Cuando se está refiriendo a la descripción del puesto?: Cuando se enumeran la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de comunicación, condiciones de trabajo.

Los componentes del puesto:

**Requisitos intelectuales.** Son aquellos que requiere de una actividad mental por parte del empleado tales como:

- a. Instrucción básica
- b. Experiencia básica anterior
- c. Adaptabilidad al cargo
- d. Iniciativa necesaria
- e. Aptitudes necesarias

**Requisitos físicos.** La cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada:

- a. Esfuerzo físico necesario
- b. Capacidad visual
- c. Destreza o habilidad (coordinación viso motora)

d. Complejión física necesaria

**Responsabilidades implícitas.** Además del trabajo normal y sus atribuciones:

- a. Supervisión de personal
- b. Material, herramientas o equipo
- c. Polivalencia
- d. Contactos internos o externos
- e. Información confidencial

**Condiciones de trabajo.** Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento:

- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos

**Comportamiento humano** como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

**Responsabilidad.** Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el cargo o sus dependientes directos.

**Contexto del puesto.** Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización. Es decir, la capacidad del empleado de adaptarse a las normativas vigentes en la empresa.

**Requerimientos del puesto.** Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con

los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

Cada organización determina esta estructura de acuerdo a sus experiencias y necesidades.

Marta Alles<sup>9</sup> desarrolla los beneficios de un buen programa de descripción de puesto:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión. (Programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para ser designados posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves)

A modo de resumen, podríamos decir que la descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes, las condiciones de trabajo y los riesgos de

---

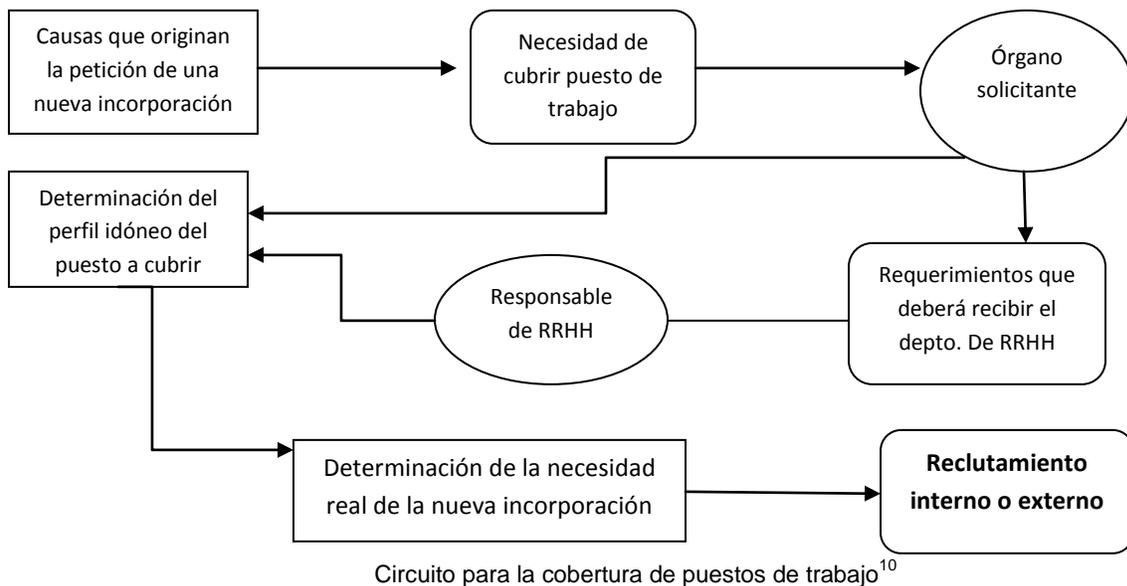
<sup>9</sup> Alles, Marta. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión de Competencias. Edición Granica. Buenos Aires. 2011. Pág. 115

seguridad, mientras que la especificación del puesto resume las cualidades personales y es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

Luego de la investigación en el análisis de puesto y su consecuente descripción, se da la creación al perfil del puesto. A continuación haremos una breve descripción de esta herramienta, la cual es uno de nuestros objetivos de investigación del presente proyecto.

### Perfil de Puestos

El Perfil de Puesto es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de habilidades y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad. Por lo tanto, es una herramienta que plasma de manera global el resumen de toda la información que se obtuvo luego del análisis, descripción y especificación de puesto



<sup>10</sup> Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos. 2da edición. ESIC Editorial. Madrid. 2007. Figura 47. Pág. 142

Luego de hacer una breve referencia teórica de los componentes iniciales de una organización desde el punto de vista estructural, desarrollaremos los procesos más complejos que darán sentido a la gestión de las personas dentro de la empresa.

### **El reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente cualificados, a quienes les interesa formar parte de la organización. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse

“El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a cubrir vacantes existentes o previstas.”<sup>11</sup>

Es necesario antes de encontrar empleados capaces para formar parte de una organización, que los reclutadores conozcan las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir

Por lo tanto, como se mencionaba anteriormente, para iniciar el proceso de reclutamiento se debe utilizar como punto de partida la descripción del puesto que se desea cubrir, en el cual se especifican las necesidades respecto a las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas para desempeñarse en el mismo. Pero a la vez, debe contener las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus potenciales empleados.

---

<sup>11</sup> Bohlander, Snell, Sherman. Administración de recursos humanos. Doceava Edición, Internacional Thomson editores, Mexico, 2004. Pág. 86.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

El reclutamiento no comprenderá exclusivamente la elección de personal ajeno a la organización, podrá incluso estar inserto en la misma, por lo que se distinguen dos fuentes de reclutamientos: interno y externo.

Las fuentes internas tratan de cubrir las vacantes mediante la promoción de los propios empleados de la organización, ya sea de manera vertical, horizontal (no implica cambios en cuanto a cargos) o diagonal.<sup>12</sup> Comprende varias ventajas como ahorro en los gastos de selección, ahorro en el tiempo de capacitación, rentabiliza al máximo las inversiones de formación realizadas previamente, los empleados ya conocen las normas generales de la organización lo que disminuye el riesgo de inadaptación, creación de un buen clima laboral al ofrecer posibilidades de crecimiento a sus empleados. A su vez, hay desventajas que son dignas de ser mencionadas, como la posibilidad de generar favoritismos, ó que la falta de nueva gente en la organización con experiencia en otras empresas, vaya encerrando cada vez más en si misma a la organización perdiendo así su dinámica.

Las externas acuden a fuentes ajenas a la organización exponiendo lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, etc.) y lo que se requiere (título académico, experiencia laboral, etc.) Requieren del análisis del mercado laboral, cuyos métodos pueden ser recurrir a empresas de consultoría de rrhh, oficinas de empleo, sindicatos, colegios, conocidos de empleados, recomendaciones, anuncios en periódicos, centros de estudios, etc.

Las externas también tienen sus ventajas y desventajas. Las ventajas pueden ser que el personal nuevo incorporado siempre es más moldeable y flexible, y además puede aportar nuevas metodologías, diferentes maneras de organizar, nuevas ideas. Pero acarrea la desventaja de los aumentos de costos o riesgos de fracasos de adaptación.

---

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill Interamericana de Mexico, 1993, p. 185

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Cada organización tiene sus propias necesidades y sus métodos para la formulación del perfil de un puesto de trabajo, pero al momento de realizar el reclutamiento no se podrán eludir unos requerimientos mínimos que deberán partir del solicitante:

- a. Número de personas
- b. Fecha de incorporación (especificando si deberá seguir un periodo de adiestramiento y formación)
- c. Duración de la necesidad
- d. Jornada a realizar
- e. Puesto de trabajo (lugar donde se desarrollara la act, división, departamento, servicio, etc.)
- f. Competencias (experiencia, capacidades, destrezas, etc.)

### **Selección**

La selección del personal no es nunca un fin sino un medio y, por tanto, está encaminado a proporcionar información relativa a las aptitudes psicológicas (inteligencia, memoria, razonamiento, temperamento, etc.), físicas (salud, fuerza, resistencia a la fatiga, etc.), profesionales (conocimientos, experiencia, vocación, etc.) de las persona a ocupar el puesto de trabajo y para ello, cada una de estas aptitudes se juzgan a través de diferentes pruebas o exámenes al objeto de poder tener mas garantías de acierto en la elección.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos. 2da edición. ESIC Editorial. Madrid. 2007.

La selección es el proceso de elegir a los individuos que tienen las cualidades necesarias para cubrir vacantes existentes o proyectadas.<sup>14</sup>

Formalmente se deben cumplimentar una serie de pasos para lograr un proceso de selección íntegro, que proporcione información confiable y válida.

Etapas del proceso de selección:

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| 1. Preselección          | 2. Evaluación del curriculum vitae |
| 3. Entrevista            | 4. Tests                           |
| 5. Decisión de contratar | 6. Comprobantes de antecedentes    |
| 7. Examen médico         | 8. Decisión de incorporar          |

El proceso debe tener la confiabilidad y validez suficiente para poder realizar una selección efectiva. En cuanto a confiabilidad se refiere al alcance en que dos o más métodos (ejemplo entrevistas, exámenes) brindan resultados similares. Por otro lado, la validez representa lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección. Es un indicador del grado en que los datos de un procedimiento (entrevista, por ejemplo) pronostican el desempeño en el puesto.<sup>15</sup>

El objetivo de todo selector es seleccionar en forma correcta aumentando al máximo los “aciertos”. Los aciertos representarían los pronósticos correctos. El costo de un error son los gastos, directos e indirectos, por contratar a un empleado que resulta incompetente. Otro ejemplo de error sería cuando no se le brindó una oportunidad a alguien que podría haber tenido éxito.

---

<sup>14</sup> Bohlander, Snell, Sherman. Administración de recursos humanos. Doceava Edición, Internacional Thomson editores, Mexico, 2004. Pág. 172

<sup>15</sup> Ibidem Pág. 174-175

Una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos que cumplan con los objetivos propuestos.

### **Capacitación**

En sentido general y advirtiendo que existen infinidad de definiciones, la capacitación “es el proceso formativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos prefijados.”<sup>16</sup>

Hoy el proceso de entrenamiento, inducción y capacitación forma una de las funciones principales de los administradores de recursos humanos. La base para poder cumplir con los objetivos de la empresa, sumar valor agregado a las tareas y para lograr altos niveles de calidad y desempeño, viene de la mano de los programas con los que cuenta la empresa para desarrollar las habilidades y capacidades de su personal.

La organización que cuente con programas o con las herramientas necesarias para desarrollar a sus empleados es quien logra la diferenciación en sus procesos productivos, en la calidad y en el nivel del potencial de sus empleados.

Para Miquel Porret Gelabert<sup>17</sup>, la formación adaptada a los requerimientos precisos que necesite la organización, comportará básicamente los siguientes objetivos:

- Mejorar aptitudes. Preparar a los RRHH para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas de la organización.
- Facilitar oportunidades. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los RRHH, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. Mexico. 2007

<sup>17</sup> Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos. 2da edición. ESIC Editorial. Madrid. 2007

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

- Cambiar de actitudes. Modificar la actitud y comportamientos de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.
- Incrementar la polivalencia. Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad tanto horizontal como vertical.

Relacionándolo con nuestro trabajo es una actividad fundamental para poder cumplir con las tareas, actividades y funciones que se especifican en cada descripción de puesto. Las personas deben conocer las actividades que van a realizar, cómo la deben llevarla a cabo y cuáles serán las habilidades que deben desarrollar para poder cumplir con lo que el puesto demanda.

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

### **¿Qué es una “competencia”?**

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Para lograr un mejor entendimiento y despejar cualquier confusión de conceptos, creemos necesario remarcar la diferencia entre competencia y conocimiento.

Conocimiento es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Alles, Marta. Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Edición Granica. Buenos Aires. 2009

Martha Alles<sup>19</sup> hace la siguiente clasificación de competencias.

*Competencias cardinales:* hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Algunos ejemplos de cardinales:

- Compromiso
- Adaptabilidad a los cambios
- Ética
- Iniciativa
- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Responsabilidad social
- Respeto

*Competencias específicas gerenciales:* se refieren, como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas.

Algunos ejemplos:

- Conducción de personas
- Liderazgo para el cambio
- Dirección de equipos de trabajo
- Visión estratégica
- Empowerment (delegar a niveles operativos)

---

<sup>19</sup>Alles, Marta. *Ibidem*.

*Competencias específicas por área:* se trata de aquellas que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción o finanzas.

Algunos ejemplos:

- Adaptabilidad
- Mejora continua
- Colaboración
- Comunicación eficaz
- Conocimientos técnicos
- Autonomía
- Orientación a los resultados
- Productividad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Dinamismo- energía
- Toma de decisiones

### **Las competencias en la capacitación para el trabajo**

La definición de competencias, y su aplicación al ámbito de las organizaciones ha implicado un salto conceptual y práctico enorme en la gestión de Recursos Humanos. En la capacitación, se ha abandonado el punto de vista de la mera adquisición de determinados conocimientos, habilidades o actitudes, a la “transferencia” de los

conocimientos al puesto de trabajo, tema que constituye la clave de la posterior evaluación. Las competencias tratan de definir aquello singular que la organización precisa de su gente para lograr los resultados.

*Las competencias constituyen la base de los llamados diseños de “aprendizaje activo y significativo”, en que se reconoce al adulto como portador del saber, donde debe ser integrado lo nuevo con aquello existente, para poder aplicarlo a su desempeño cotidiano. Si bien parece obvio, es necesario resaltar que no es posible preparar los planes de capacitación en competencias de la misma manera que se definen los planes de capacitación en materia de conocimientos.<sup>20</sup>*

Para Alles<sup>21</sup>, el aprendizaje continuo, comprende tanto los conocimientos como las competencias. Si una organización decide comercializar un producto en un nuevo mercado o nuevos productos en el mismo mercado, las nuevas tareas se conformarán tanto con conocimientos como con competencias. Nuevos requerimientos para realizar nuevas tareas.

Remitiéndonos a nuestro trabajo, las nuevas tareas requerirán de una nueva capacitación; y por lo tanto de una nueva descripción de puesto. Es por esta razón que es necesario conocer en detalle las actividades, funciones y tareas que la persona deberá desarrollar. Esto nos permitirá asegurarnos una efectiva planificación de las necesidades de capacitación en función a los nuevos requerimientos, a las nuevas tecnologías, a los objetivos planificados y a las diferentes prioridades definidas por organización en ese momento.

### **Evaluación de desempeño**

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejorar el desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a

---

<sup>20</sup> Alles, Marta. Desarrollo del Talento Humano. Edición Granica. Buenos Aires. 2008

<sup>21</sup> Alles, Marta. Ibídem.

dicho personal. Sirve de base para la toma de decisiones en cuanto a correcciones de comportamientos hasta acciones de promoción o transferencias.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado

Es una herramienta que mide el grado de eficiencia con el cual la persona desarrolla su tarea. Por lo tanto, si existe evaluación de desempeño, debe existir un parámetro con el cual medir ese rendimiento.

No se trata de medir aquello que parece que el empleado hace, sino lo que verdaderamente hace.

La evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades. Brinda una oportunidad para identificar los puntos sobre los cuales trabajar (aspectos de mejora), anticipar mayores desvíos en el desempeño y establecer nuevas metas a alcanzar para el desarrollo en el puesto.

Antes de realizar cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicar al empleado los lineamientos con que se va a valorar todo desempeño. Estos, deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones. Cuando las pautas de desempeño se establecen de forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos del puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.<sup>22</sup>

Como mencionábamos anteriormente, el éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos. Para determinar las contribuciones de cada persona, es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos establecidos con claridad.

---

<sup>22</sup> Bohlander, Snell, Sherman. Administración de recursos humanos. Doceava Edición, Internacional Thomson editores, México, 2004. Pág. 316

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Existen varios errores por parte de los evaluadores al momento de realizar sus evaluaciones. Dentro de los más comunes se puede mencionar cuando se realiza un análisis rápido y/o superficial de las circunstancias; cuando las percepciones o emociones tienen influencia, valerse de impresiones generales minimizando los procedimientos de evaluación, entre otros.

### **CAPITULO III**

#### **Diagnóstico**

Las personas implicadas en la muestra que tomamos para la indagación e investigación de la gestión de la empresa, las organizamos en dos grupos: el personal jerárquico, constituido por el jefe de mantenimiento (1) y el jefe de producción (1), a los cuales se les aplicaron entrevistas semiestructuradas; y el personal operativo conformado por asistente de producción (1), programador de mantenimiento (1), electricistas (2), mecánicos de turno (1), operario mecánico (5) y eléctrico de turno (1), a quienes se les administró un cuestionario estructurado.

Además contemplamos el uso de un material de base elaborado por la empresa sobre los perfiles de puesto de la planta para su análisis y ampliación en este estudio.

Por lo tanto la recolección de los datos se realizó utilizando información proporcionada por personas de la organización, observaciones en el lugar de trabajo y documentos y archivos existentes. Los métodos fueron el cuestionario dirigido al personal operativo, y las entrevistas que realizamos al personal jerárquico.

En cuanto al cuestionario fue administrado en forma individual, previo a ello consideramos de gran importancia comunicarles el propósito de nuestro estudio y responder las dudas. En cambio las entrevistas fueron realizadas directamente a las personas pertenecientes al sector, de esta manera se obtuvo especificaciones de las tareas, actividades, tiempos de trabajo, etc. de los puestos a investigar.

El desarrollo del cuestionario tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describe más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales. En otra parte del cuestionario se describen

las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc.

### 1. ANALISIS DE LA ENTREVISTAS A LOS PUESTOS JERARQUICOS

A partir de las entrevistas realizadas al personal jerárquico de la muestra se obtuvo una breve descripción de las **tareas** que debe realizar cada puesto mencionado en el organigrama de la empresa:

- Analista de mantenimiento mecánico: identificación de problemas mecánicos, análisis de los mismos y búsqueda de soluciones a los problemas repetitivos.
- Programador de mantenimiento: programa tareas / trabajos de mantenimiento eléctrico y/o mecánico. Trabaja con los 3 tipos de mantenimiento
  - Programado: Pedidos de repuestos, equipos, etc.
  - Mantenimiento Preventivo: detección de posibles problemas.
  - Mantenimiento Predictivo: Prevé problemas. Reclamos, repuestos y control de materiales.
- Electricista y mecánico de turno: Atienden las necesidades específicas del turno de laminación por cualquier tipo de rotura o inconveniente en máquinas, equipos, etc. que puedan ocasionar paradas de producción. Su principal responsabilidad es lograr que el proceso productivo no se interrumpa, o que se interrumpa en el menor grado posible, por problemas de índole eléctrico o mecánico. Por tanto, son los encargados de poner en marcha el tren laminador y controlar todos los equipos, quedando a la espera de cualquier eventualidad para su rápida solución.
- Electricista y mecánico: Atiende las necesidades programadas desde el sector de mantenimiento a través de órdenes de trabajo. En la planta se trabaja más sobre el mantenimiento correctivo por falta de personal y de tiempo de análisis. Responsables de realizar las tareas eléctricas y mecánicas para que no se

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

interrumpa el proceso productivo, y además participan en la elaboración de programas de mejoras y reformas tecnológicas.

Como requisito impuesto por la organización, los ocupantes de dichos puestos deben contar con una **formación** básica en tecnicaturas eléctricas, mecánicas o electromecánicas. De no contar con la formación técnica, será requisito fundamental poseer **experiencia previa** en mantenimiento industrial, donde luego se los entrena para cubrir el puesto que se le haya designado.

Quienes llegan a ocupar los puestos de mecánico/electricista de turno es porque han sido formados dentro de la organización, luego de capacitaciones durante un periodo de tiempo. Por lo general, no se contrata de fuentes externas a personas para cubrir dichos puestos.

En cuanto a los **requisitos actitudinales (competencias)**, se prioriza el trabajo en equipo, principalmente porque debe existir la colaboración entre los responsables del mantenimiento eléctrico y el mecánico; predisposición y proactividad, ya que se deben anticipar cualquier inconveniente en el proceso productivo; y responsabilidad.

Abordando el tema de la **Evaluación de desempeño**, la empresa emplea un sistema formal llamado Gestión del desempeño. Las evaluaciones se realizan semestralmente, e involucran al jefe y al colaborador. Se evalúa cómo el operario ha desarrollado sus tareas durante ese periodo de tiempo, y a partir de allí se determinan las acciones correctivas como también las necesidades de capacitación específica.

El proceso se inicia con la evaluación realizada por el jefe de mantenimiento a cada uno de sus empleados a cargo. Luego se reúne individualmente con cada uno para dar una retroalimentación con el fin de motivar a quienes se desempeñaron satisfactoriamente, o bien, para que comprendan las mejoras que deberán alcanzar.

Finalmente todas las evaluaciones son enviadas al área de Recursos Humanos de la organización quienes procesan la información para un futuro desarrollo del personal.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

El proceso de evaluación cobra gran importancia ya que está directamente relacionado con las **potenciales necesidades de capacitación**. La empresa no cuenta con un sistema formal de entrenamiento, por tanto los empleados son capacitados dependiendo de las necesidades individuales. Esta información es proporcionada semestralmente por los resultados que arrojan las evaluaciones de desempeño.

Dejando de lado las evaluaciones técnicas, la organización también busca mejorar los aspectos actitudinales, los cuales no hacen la tarea en sí, pero tienen una importancia vital para alcanzar el desempeño deseado por la organización

Las **competencias** valoradas por la empresa se describen a continuación.

- Gestión del Cambio

Comprender la adaptación a los cambios en el entorno, mostrar una actitud proactiva para apoyar a que los mismos sean aceptados. Ayudar a los demás a abordar los cambios de forma positiva. Generar credibilidad y demostrar equilibrio ante condiciones difíciles o adversas. Sugerir formas para que un cambio funcione.

- Toma de decisiones

Comprender el problema rápidamente. Realizar los análisis apropiados antes de tomar una decisión verificando los supuestos frente a los hechos. - Decidir entre lo urgente y lo importante. Tomar decisiones difíciles cuando es necesario. Discernir cuándo es adecuado tomar decisiones de forma independiente, y cuándo es adecuado buscar ayuda de su superior. Emitir buenos juicios o ejercitar el sentido común en situaciones que exigen respuestas claras y directas. Tomar decisiones, brindar recomendaciones adecuadas, claras, basadas en el análisis de hechos, prioridades, recursos, restricciones y alternativas.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

- Orientación a resultados

Concentrar los esfuerzos y priorizar el trabajo con el fin de aportar valor al negocio. Asumir la responsabilidad en la consecución de objetivos desafiantes. Superar obstáculos de forma proactiva y adaptar su enfoque para lograr los resultados. Anticipar problemas y superarlos. Cumplir los plazos a través de una buena gestión del tiempo y prioridades, cumpliendo los estándares de la empresa en seguridad, salud y medio ambiente. Compromiso por la mejora de su propio desempeño y resultados.

- Pensamiento estratégico

Analizar el problema desde diferentes ángulos para obtener una visión estratégica del mismo. Dar un contexto más amplio al trabajo, vincular la actividad diaria al desarrollo organizacional promoviendo compromiso con una visión de éxito. Conectar los asuntos generales con las actividades diarias y con la visión y los valores de la organización. Mantener a la vanguardia de las tendencias en el campo de los conocimientos, con espíritu emprendedor e innovador.

- Trabajo en Equipo

Conocer la contribución de cada uno al equipo. Trabajar en colaboración con los demás. Valorar habilidades y puntos de vista de otros para lograr objetivos comunes y resultados positivos. Encontrar soluciones de beneficio mutuo. Alinear los objetivos individuales con los del equipo. Aportar valor aplicando habilidades personales. Compartir información y recursos con el equipo. Demostrar expectativas positivas sobre lo que se puede alcanzar, generando energía, entusiasmo y confianza en el propio equipo. Trabajar en colaboración con los demás para lograr objetivos comunes. Trabajar en forma eficaz con otros. Tratar a los demás con sinceridad y equidad demostrando consideración y respeto.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

- Orientación partes interesadas

Comprender y conocer cuáles son las partes interesadas en su nivel y cuáles son sus necesidades. Construir y mantener relaciones con diversas partes interesadas para lograr los objetivos de la organización. Ayudar a las partes interesadas a lograr resultados. Buscar el equilibrio entre las necesidades de las diferentes partes interesadas y, cuando fuese posible, buscar soluciones de beneficio mutuo. Demostrar habilidad para tener en cuenta los puntos de vista de todas las partes interesadas, ante análisis de problemas y oportunidades.

- Comunicación eficaz

Utilizar el canal de comunicación adecuado. Comunicar de forma precisa, clara y en el momento oportuno. Asumir la responsabilidad de que el mensaje sea comprendido. Adaptar el mensaje en función de la audiencia. Comunicar las ideas de forma clara. Aportar ideas y escuchar activamente. Elegir el momento y lugar oportuno para comunicar. Garantizar que exista dialogo en ambas direcciones para lograr altos niveles de entendimiento (aporte y recepción de feedback). Expresión oral y escrita clara, lógica, precisa y que este alineada con la política de la empresa.

- Aprendizaje y desarrollo

Aprender y evolucionar continuamente y de diversas maneras. Buscar y proporcionar de forma activa feedback sobre competencias (conocimientos, capacidades, comportamientos). Buscar oportunidades de aprendizaje y desarrollo permanente. Compartir su conocimiento aportando a la mejora de las competencias de los demás. Solicitar y ofrecer feedback de apoyo a iniciativas de aprendizaje para potenciarlas e impulsarlas.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

- Polivalencia

Es la capacidad técnica de algunos trabajadores, para llevar a cabo un número amplio de tareas y funciones diversas (dentro de su categoría profesional) según las necesidades del empleador.<sup>23</sup>

La polivalencia permite que el empleador pueda designarle al empleado otras tareas diferentes por las cuales se lo contrató, esto está contemplado en las leyes laborales argentinas siempre y cuando sea temporalmente. La Ley de Contrato de Trabajo, en su artículo 66, da el derecho al empleador de alterar o modificar unilateralmente ciertas condiciones de trabajo en función de necesidades operativas o de producción. Este derecho, denominado *lus Variandi*, puede efectuarse respetando ciertos límites: Imposibilidad de alterar las condiciones del contrato, preservación de los derechos laborales y personales de los trabajadores, buena fe por parte del empleador y la mayor precaución al realizar las modificaciones.

Las 3 entrevistas se desarrollaron bajo un buen clima y con una gran predisposición por parte de los entrevistados. En ningún momento se sintieron incómodos y no tuvieron ningún tipo de inconvenientes en responder con sinceridad las preguntas realizadas.

Mientras se desarrollaban las entrevistas los jerárquicos reflexionaban sobre las prácticas que realizan, entre ellas, las oportunidades que les brindan a las personas para alcanzar su primer empleo, como así también de las herramientas que aún les falta desarrollar para lograr un alto desempeño laboral.

Mencionaron que más allá de las competencias que la empresa establece como base para la selección de candidatos, ellos consideran como primer valor la

---

<sup>23</sup> Url accesible en Agosto 2013:

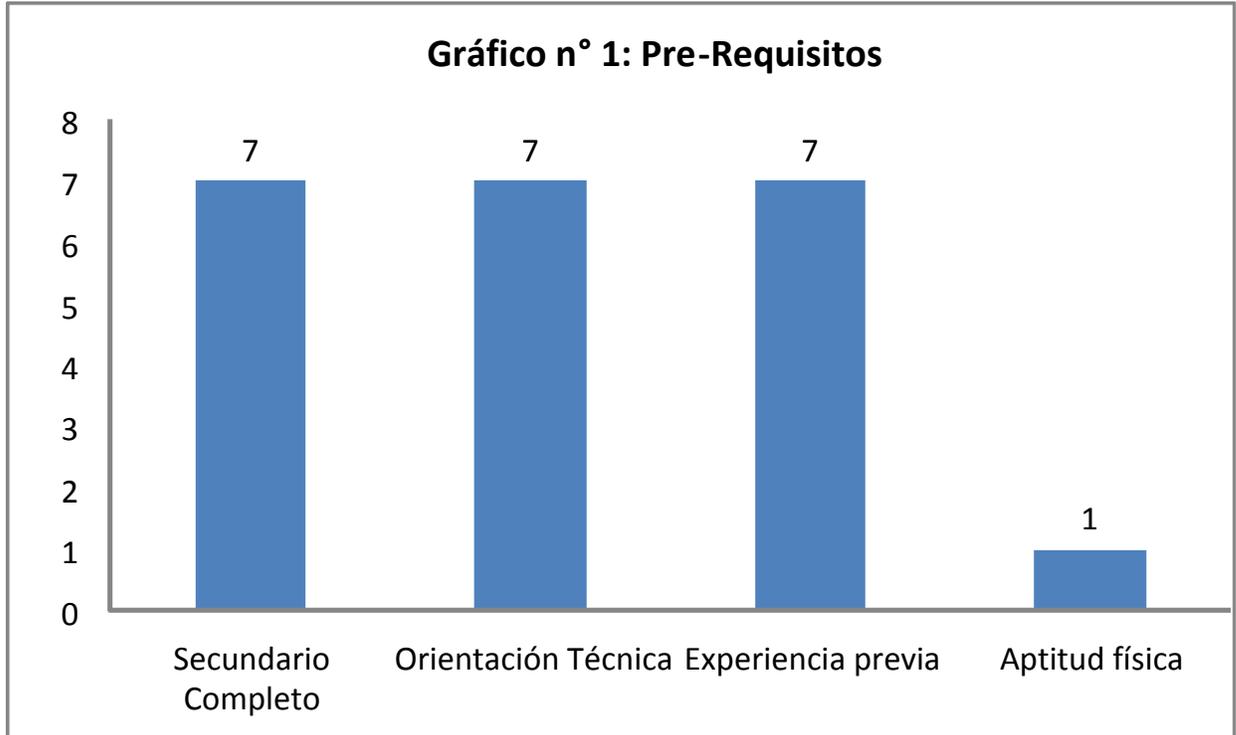
<http://www.udesa.edu.ar/files/UAAadministracion/Trabajos%20Graduaci%C3%B3n%202010/Trabajo%20final%20Hansen.pdf>

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

predisposición a trabajar en equipo y la necesidad de trabajo que tenga la persona en ese momento. Entienden que son dos factores fundamentales para que las personas tengan la suficiente motivación para el entrenamiento y el posterior trabajo.

2. ANALISIS DE LOS CUESTIONARIOS A LOS OPERARIOS

A. PUESTOS DE TRABAJO



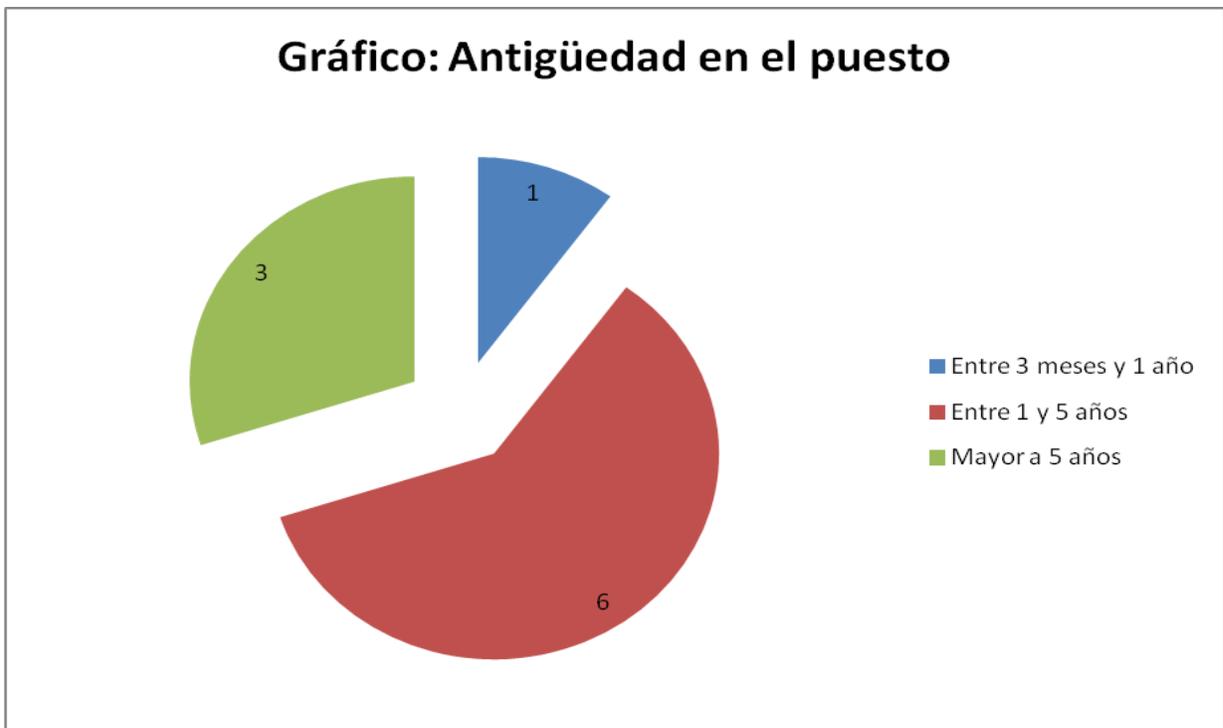
En el gráfico que antecede, lo que se pretende expresar, son los pre-requisitos que los empleados consideran que son necesarios para formar parte de la organización. La mayoría coincide que es fundamental poseer el secundario completo, y si la orientación es técnica, es aún mejor. En caso de no ser técnicos, argumentan que teniendo experiencia previa en puestos similares, complementaria la formación habilitándolos a la postulación de alguna vacante. Solo una minoría consideró la aptitud física como un requisito necesario para ingresar a la organización.

Este gráfico nos sirve como fuente de información general acerca grado de conocimiento que tienen los integrantes del mercado de trabajo sobre los requisitos para ingresar dentro de esta organización, ya que será determinante en su decisión de

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

participación o no del proceso de reclutamiento según tenga conciencia de sus conocimientos y habilidades

Analizando la información que los jefes nos brindaron en las entrevistas, podemos visualizar que los pre-requisitos de ingreso a la organización son conocidos por los empleados, ya que ambas partes coincidieron que los ocupantes de los puestos deben contar con una formación básica en tecnicaturas eléctricas, mecánicas o electromecánicas. De no ser así, será requisito fundamental poseer experiencia previa en mantenimiento industrial.

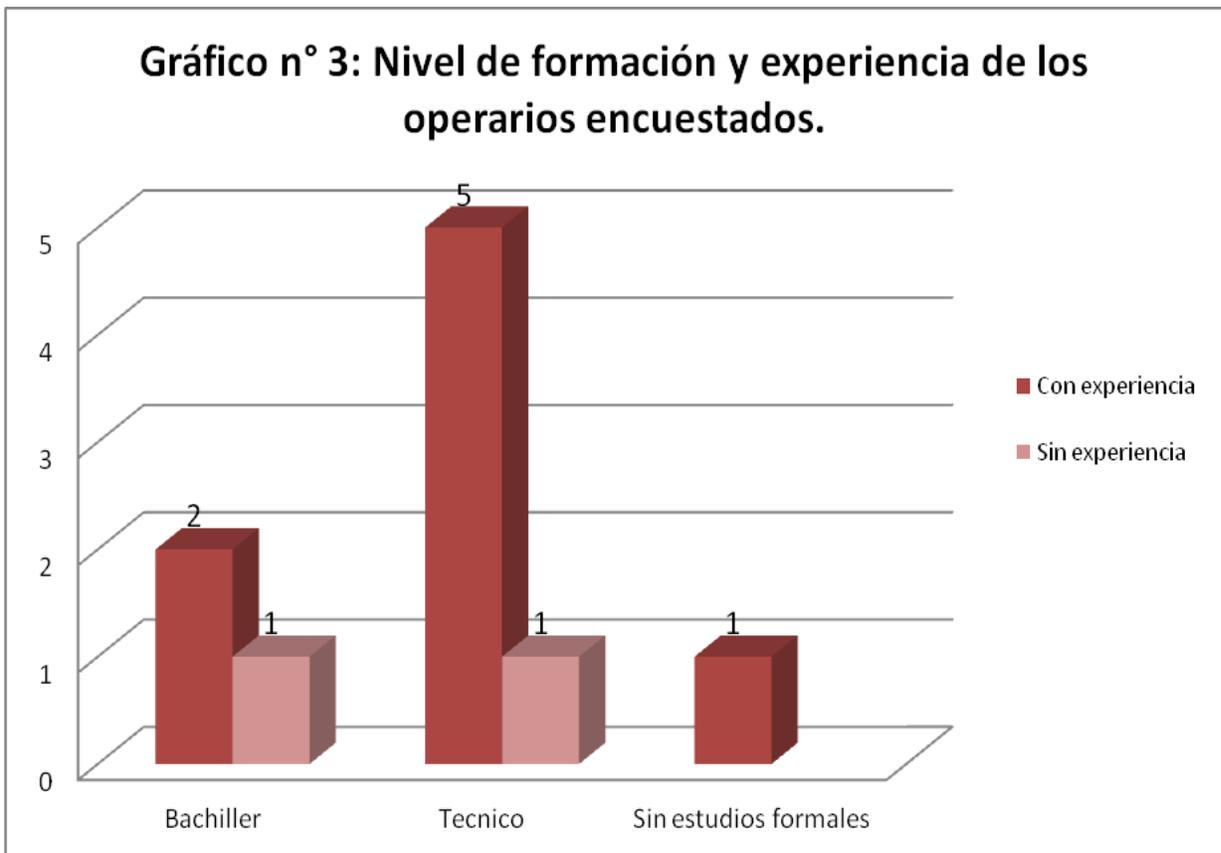


Según lo que el gráfico expresa, de las 10 personas encuestadas, 6 poseen una experiencia laboral en la empresa de entre 1 a 5 años. Los mismos argumentan haber ocupado puestos en distintas áreas antes de formar parte del sector de mantenimiento. Una fracción de 3 empleados poseen experiencia en la empresa mayor a 5 años. Mientras que sólo 1 persona tiene experiencia de entre 3 meses a 1 año. Esta persona,

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

prestaba servicios tercerizados para la organización, y luego fue convocado a sumarse al sector de mantenimiento.

A partir de esta información podemos intuir que la mayoría de los empleados por sus años de antigüedad han recibido las capacitaciones necesarias para desempeñarse en el puesto y sus correspondientes evaluaciones de desempeño. Los jerárquicos nos han informado que las evaluaciones se realizan cada 6 meses, por lo tanto todos los empleados deben haber recibido su devolución, ya que superan dicho período de antigüedad.



Como se observa en el gráfico, la mayor parte de los operarios del área tienen formación técnica. Los demás son bachilleres y los que no cuentan con formación tienen experiencia en el área.

Se puede analizar que al momento de la selección de los operarios se respetaron los requisitos de ingreso (técnico con o sin experiencia). Actualmente, y según los comentarios de los jerárquicos entrevistados, se hace cada vez más difícil conseguir perfiles técnicos con la formación que se adquiría hace 10 años atrás. Hoy en día, los recién graduados tienen conocimientos básicos en formación técnica.

Esta situación conlleva a que se deba realizar una inversión mayor en tiempo y dinero en entrenamiento, con la consecuente demora en la cobertura de las necesidades eventuales de personal de la empresa, por ejemplo en períodos de vacaciones anuales.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Por esta razón, el proceso de reclutamiento y selección de la organización se realiza 3 meses antes de que la persona se incorpore al puesto.

Por otro lado, podemos interpretar que a partir de este escenario que presenta el mercado laboral, con bachilleres o técnicos con formación escasa, la organización debe diseñar planes de capacitación básicos para todos los empleados ingresantes, como un método de inducción obligatorio y no como resultado de las posteriores evaluaciones de desempeño.

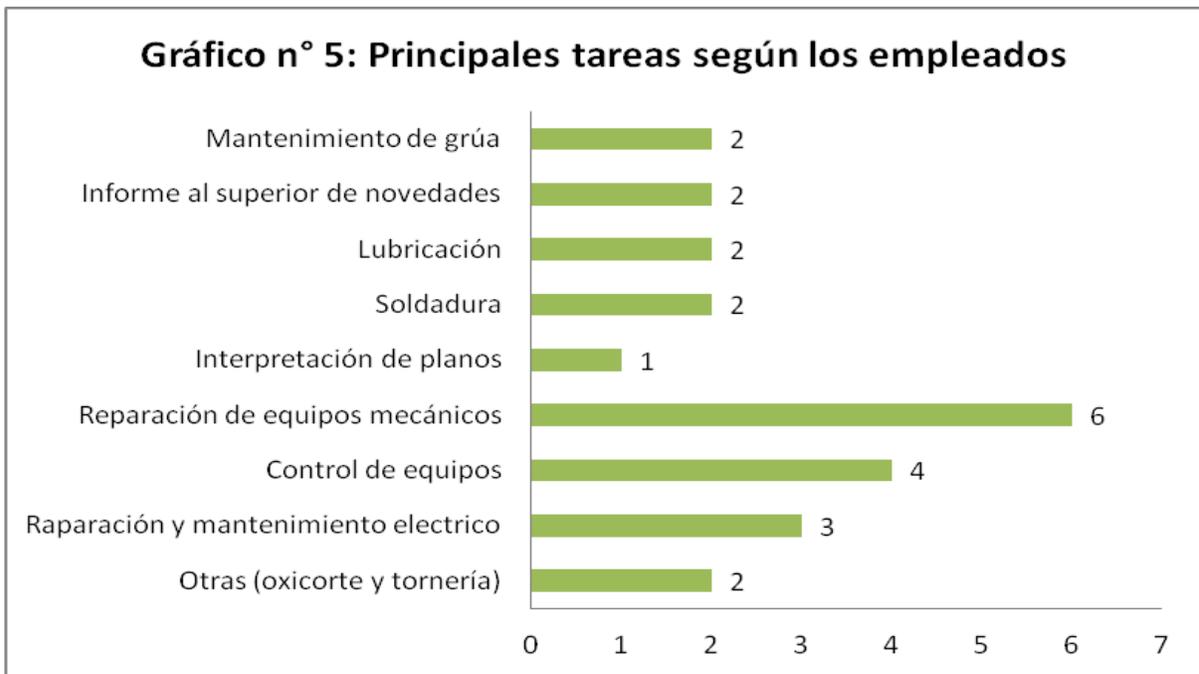


Con respecto a los objetivos que deben alcanzar en sus puestos, la mayor parte de los encuestados indicó conocerlos. Al momento de expresar cuáles eran esos objetivos, los operarios mencionaron los siguientes: puntualidad, cumplimiento de las tareas y medidas de seguridad, compromiso, solución problemas de roturas, reparación de la maquinaria, reducción de paradas de producción, análisis del origen de las fallas,

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

cumplimiento de las expectativas del supervisor, propuestas de ideas para mejorar lo existente y autonomía.

Podemos ver que las respuestas son variadas y de manera general describen como objetivos a las tareas, responsabilidades/obligaciones que deben realizar diariamente y a las competencias que deben poseer. En teoría, lo que los empleados consideran como objetivo no está afuera de lo que realmente deben alcanzar, pero notamos que existe una confusión entre la actividad principal y las secundarias. Es decir, existe una delimitación de los puestos con sus funciones, pero a su vez todos los empleados, en mayor o menos escala, prestan colaboración con otros puestos. Esta situación conlleva a cierta informalidad, reduciendo la especificación de los puestos, siendo todos parte de todas las funciones, sin tener en claro que deben alcanzar como objetivo fundamental en su propio puesto de trabajo.



Los operarios indicaron una breve lista de las actividades principales que realizan en sus puestos, siendo que la mayoría tiene como actividad principal la reparación de los equipos mecánicos y eléctricos, y el control de los mismos para evitar las averías. Otras

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

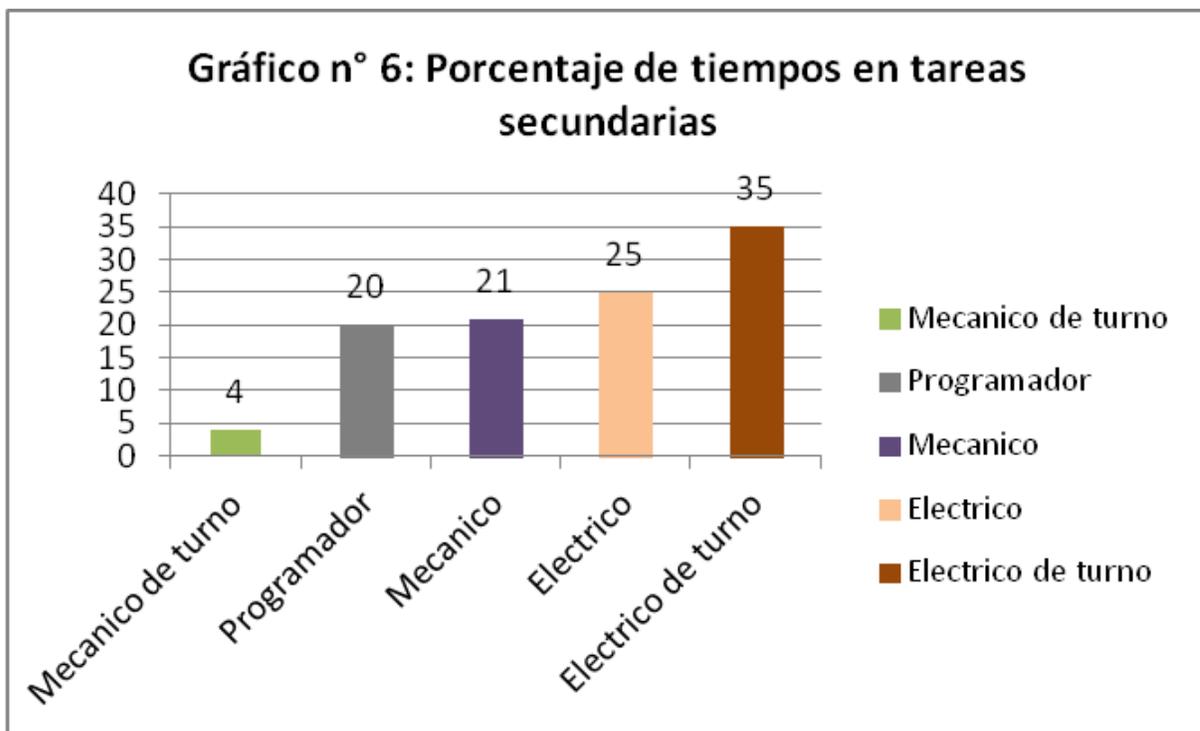
actividades realizadas por la minoría de los empleados son el mantenimiento de grúas, lubricación de maquinarias, soldadura, oxicorte y tornería. Sólo uno de los empleados, el de mayor antigüedad en la empresa y en el puesto, realiza interpretación de planos y además informa al superior las novedades de la jornada.

La información que brinda este gráfico la podríamos relacionar con el Gráfico n° 4, el cual hace referencia los objetivos de cada puesto según los empleados. Como mencionábamos anteriormente, a los empleados les resultaba confuso nombrar los objetivos de su puesto, brindando como respuesta a esa pregunta las meras actividades que realizan diariamente.

Al interpretar este gráfico, notamos que la reparación de los equipos y el control de los mismos, son las actividades principales de los puestos de mantenimiento. Esto justamente coincide con los objetivos diseñados por la empresa, los cuales nos fueron informados por los empleados jerárquicos en las entrevistas que les realizamos. Las demás tareas, son algunos de los medios de reparación y prevención de roturas, como por ejemplo lubricación, soldadura, etc. Para ejemplificar, la tornería se aplica cuando hay que ajustar alguna pieza de repuesto en la maquinaria para su reparación. O sea, que la actividad principal es la reparación, no la tornería.

Además de las tareas que los empleados realizan como propias del puesto, el 100% de la muestra encuestada dice realizar tareas que no pertenecen a su puesto de trabajo. Esto demuestra un alto grado de polivalencia. Argumentan que en diferentes momentos deben colaborar con otros puestos por falta de personal o por alguna emergencia.

A continuación el gráfico ilustra el porcentual promedio de tiempo que los empleados le dedican a actividades que no pertenecen a sus puestos.



El **mecánico de turno** dice dedicar a tareas que no pertenecen a su puesto un 4% de su jornada. Dichas funciones pueden ser diversas, cuyo factor varía según la necesidad de determinado momento. Como ejemplo menciona alguna emergencia en el proceso de producción o por falta de personal para realizar alguna actividad.

El **programador** estima dedicar un 20% de su jornada a realizar tareas que no involucran su puesto. Entre esas tareas expresa que presta ayuda a sus compañeros en caso de emergencias en el proceso de producción (ejemplifica citando que ayuda a sacar las barras de hierro cuando se atascan). Además realiza tareas de oxicorte y soldaduras sencillas ya que le sirve para aprender a realizar esa actividad. También colabora con el orden de las herramientas de trabajo.

Los **mecánicos** en promedio dicen dedicar un 21% de tiempo de su jornada para la realización de otras tareas. Coincide con los otros puestos mencionados, los cuales colaboran con otros sectores en caso de alguna emergencia en el proceso habitual de producción. Las actividades mas frecuentes que realizan son ayudar al sector de

laminación trasladando chatarra, manejo de grua, empaquetado, entre otras. El operario mecánico de mayor antigüedad realiza planos en Autocad.

Los **eléctricos** dicen dedicar 25% de su tiempo a realizar otras actividades. Principalmente colaboran con los operarios mecánicos cuando la situación lo requiera por falta de personal. También expresan que en ocasiones manejan la grúa puente y los autoelevadores; y dan soporte al control de los materiales en el pañol.

El **eléctricos de turno**, por último, dice dedicar un 30% de su jornada a colaborar con el sector de laminación trasladando chatarra para la limpieza del sector, ayudando cuando hay atascamiento de barras, manejando la grúa puente y autoelevador.

Estos porcentajes de tiempo son estimados por los operarios y pueden variar según la persona o la jornada, ya que todos coinciden que las tareas extras que realizan a las encomendadas en sus puestos, las hacen para colaborar con sus compañeros, y también para evitar que un desperfecto no repercuta en otros sectores de la línea de producción. Según se puede apreciar con sus comentarios, todos tienen al menos un entrenamiento básico en las diferentes tareas que involucra el proceso general de producción, por lo que están preparados para prestar ayuda a sus compañeros.

Esta flexibilidad funcional es consecuencia de la reestructuración de la empresa y el desarrollo tecnológico en el cual se vio afectada. La última inversión ha pasado a disminuir el plantel de empleados, y como consiguiente hubo una redefinición de algunos puestos.

A partir de esto, se puede evidenciar que las personas que trabajan en esta empresa tienen un alto grado de polivalencia o multifunción, con un gran compromiso con la producción y el trabajo en equipo. Estas características personales coinciden con las competencias valoradas por la empresa, las cuales se convierten en requisitos que los selectores deben considerar al momento de tomar la decisión de incorporación.

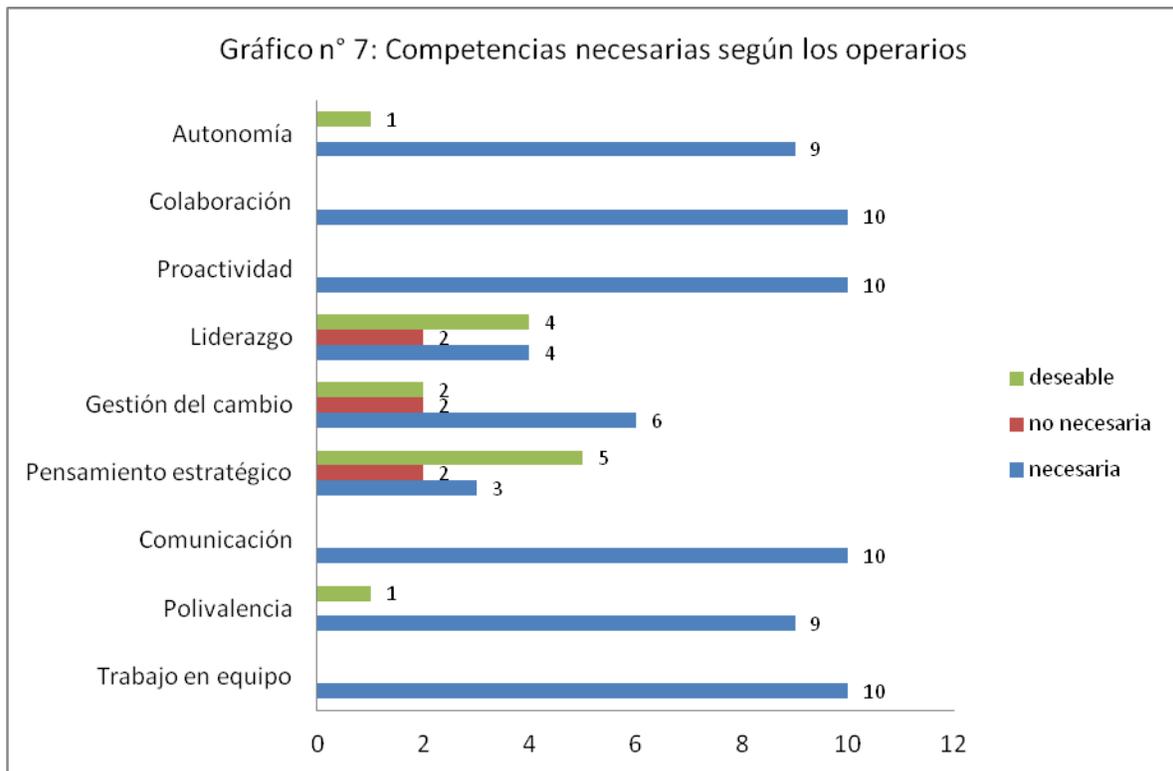
La polivalencia, según nuestra opinión, tiene sus ventajas y desventajas. Entre las ventajas podríamos destacar la variedad de conocimientos y habilidades que la persona posee, ampliando las posibilidades de alcanzar buenas oportunidades laborales y

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

mejores remuneraciones. Mientras que encontramos como desventaja el uso inadecuado de dicha competencia, siendo que en ocasiones se afecta al personal a tareas de urgencia o a la cobertura de ausentismo. Esto genera como consecuencia que el técnico deje de realizar sus actividades principales descuidando el proceso de control y mantenimiento del proceso productivo. Bajo ninguna circunstancia esta competencia debe ser empleada para cubrir la falta de personal, sobrecargando la jornada de los trabajadores, sino que tiene que ser una ventaja que aporte beneficios a ambas partes.

En la empresa analizada lo que podemos observar es que la flexibilidad funcional (polivalencia) tiene como objetivo la creación de grupos y/o equipos de trabajo capacitados, para que al empresa pueda responder con eficiencia ante cualquier eventualidad, reduciendo al mínimo las paradas de producción.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico



A partir de las entrevistas con el personal jerárquico, recopilamos una serie de competencias que son consideradas importantes en la empresa para el desempeño satisfactorio de los empleados. Con dicho listado de competencias, encuestamos a los empleados para relevar cuál era el grado de importancia que ellos les asignaban, según su necesidad en el desempeño normal de sus actividades.

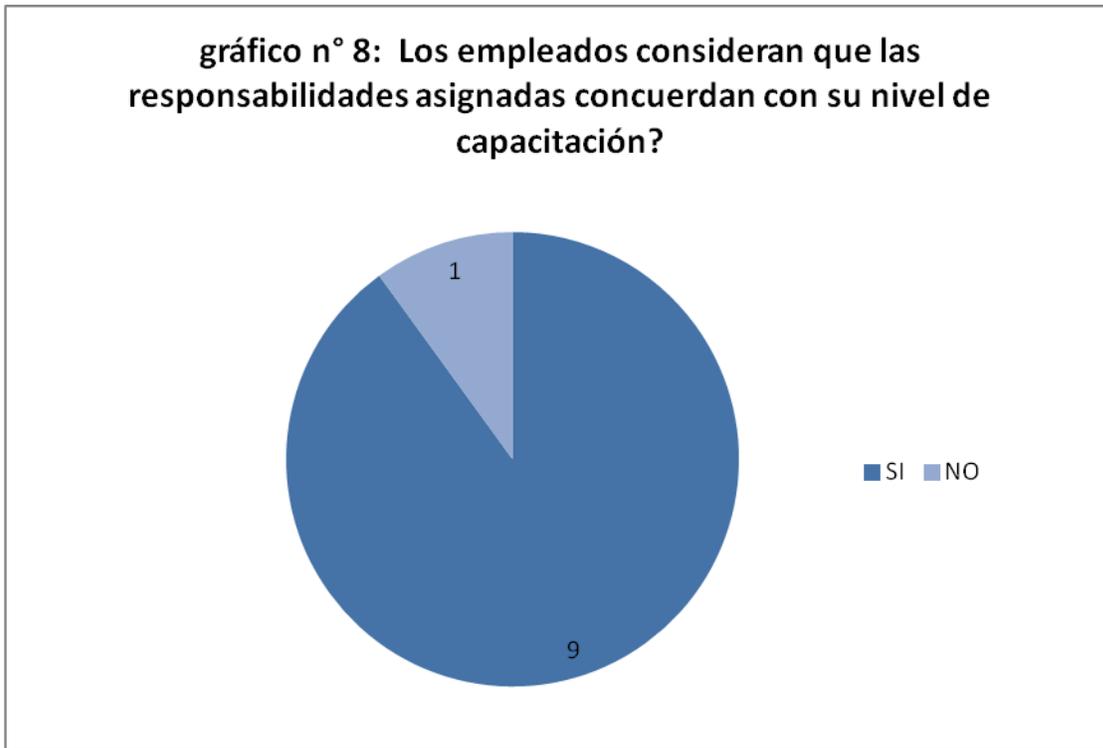
Las competencias, que el total de la muestra ha considerado como necesarias, son la **Colaboración**, **Proactividad**, **Comunicación** y **Trabajo en equipo**. La **Polivalencia** y la **Autonomía**, les siguen con un alto grado de acuerdo con respecto a que son *necesarias* y *deseables*; mientras que las competencias de **Liderazgo**, **Gestión del cambio** y **Pensamiento estratégico** tienen las opiniones más divididas. En cuanto al **Liderazgo**, 4 personas lo consideran *deseable*, 4 consideran que es *necesario* y solo 1 persona considera que *no es necesario*. La **Gestión del cambio** prepondera con 6 personas que la consideran *necesaria*, mientras que el resto de la muestra se divide en 2 partes iguales, donde una lo considera *deseable* y la otra *no necesario*. Por último, el

**Pensamiento estratégico** es considerado *deseable* por 5 personas, *necesario* por 3 y *no necesario* por 2.

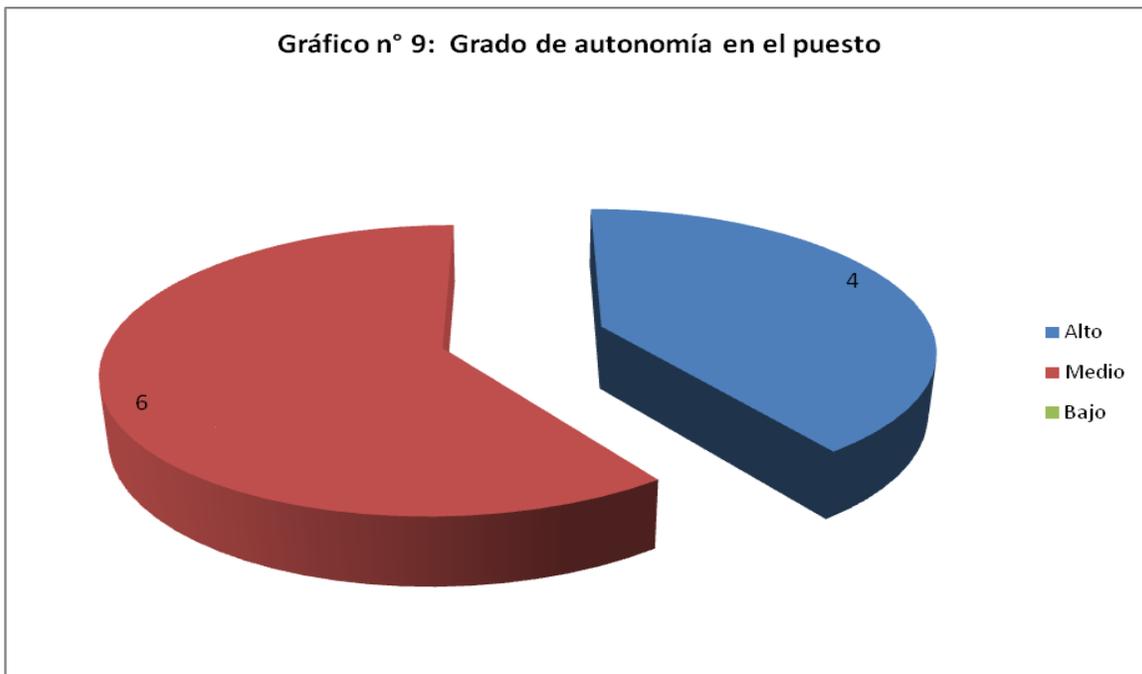
Como podemos apreciar, hay un punto en común en las competencias que los empleados consideran como necesarias, y es que todas representan un estilo de trabajo que implica la interrelación de los trabajadores en las actividades, ya que trabajar en equipo requiere de la colaboración, de una buena comunicación y de ser proactivo. Luego, con una ponderación considerable, se valora la polivalencia y la autonomía, las cuales son complementos de las competencias mencionadas antes. Para poder colaborar con las tareas de otro puesto, es necesario conocer cómo se hace, y poder hacerlo sin supervisión directa.

Es interesante destacar que el liderazgo, gestión del cambio y pensamiento estratégico, tienen opiniones divididas entre lo deseable y lo necesario. Con esto podemos interpretar que son competencias que podrían estar asociadas a puestos con cierto grado de autoridad, quienes actúan como nexo entre las órdenes de trabajo y la ejecución de las mismas.

Desde nuestro punto de vista, prevalece un ambiente grupal, y no así individualista, producto de grupos reducidos de trabajo, por tratarse de una empresa pequeña, que está en proceso de formalización de sus procesos de trabajo.



La mayoría de los empleados están de acuerdo con las responsabilidades que les fueron asignadas en sus puestos. Solo un empleado considera que aún no se siente totalmente capacitado para ejecutar la tarea sin consultar a sus compañeros, argumentando que hace muy pocos meses que es parte del sector de mantenimiento y aún no ha recibido los cursos de capacitación que dicta la empresa.



El trabajo de campo nos permitió advertir que los operarios en su mayoría indicaron tener un grado medio de autonomía, mientras que el resto de la muestra considera que su grado es alto.

Según nuestra interpretación, este alto grado de autonomía está ligado a la diversidad de tareas que deben cumplir. Si bien una parte de las actividades principales están especificadas formalmente, cuando hay algún desperfecto afectando a la producción, los operarios deben solucionar los problemas sin tener que esperar órdenes de su superior.

Debemos reconocer que el grupo de trabajo tiene destacables características de compañerismo, predisposición y trabajo en equipo. Esto conlleva a que se desempeñen con cierta autonomía en momentos que deben prestar colaboración por algún tipo de inconveniente. Los empleados no dudan en momentos donde tienen que ayudar a otro compañero sin importar el sector del que se trate.

El entrenamiento continuo por parte de supervisores o especialistas, sumado al apoyo que se brinda para que los empleados tomen decisiones referentes a sus puestos

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

hacen que el grado de autonomía de este grupo crezca cada día, a fin de dar respuestas rápidas a los cambios tecnológicos o del contexto.

### B. CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA



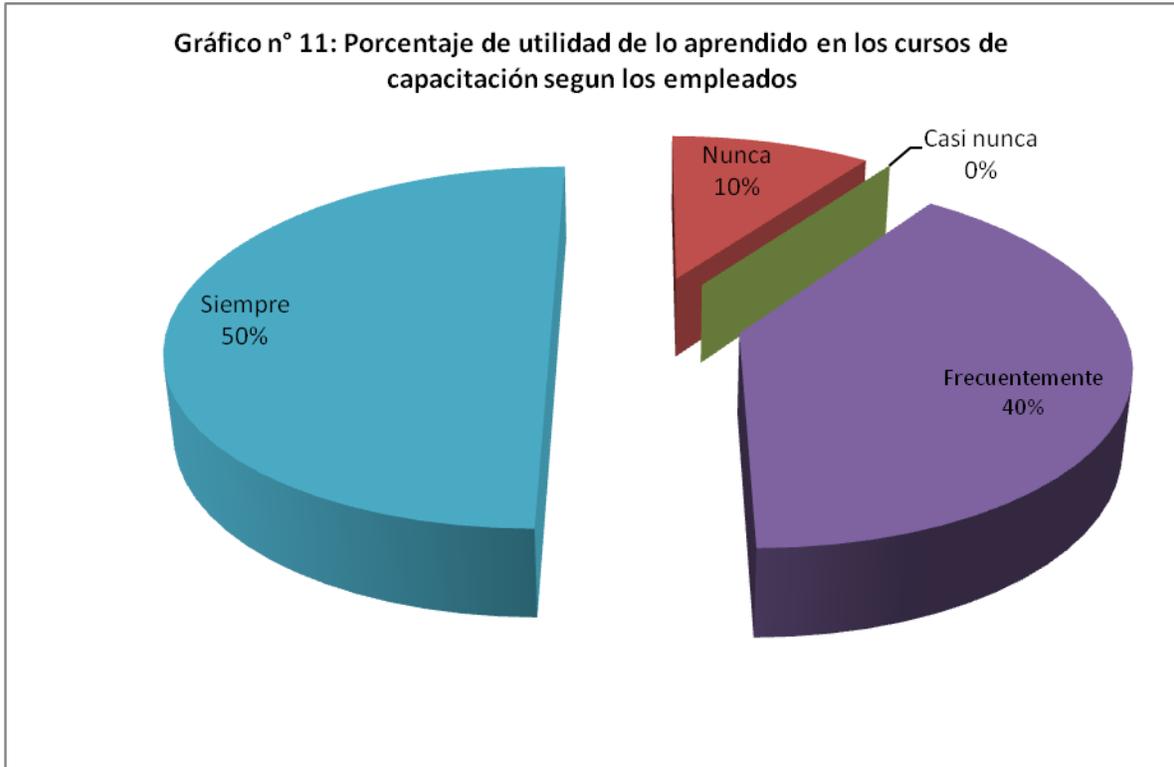
Los conocimientos o habilidades que los operarios consideran básicos para desarrollar la función son, en su mayoría, el manejo de herramientas manuales eléctricas, 8 de 10 empleados considera también a la soldadura e interpretación de planos, 7 de 10 nombran el oxicorte y 5 de 10 nombran la calibración.

Todos los empleados mencionan como necesarios otros conocimientos, los cuales son diversos entre sí, como: informática, inglés, manejo de auto elevador y grúa, conocimientos de medición y teorías eléctricas.

Desde el punto de vista de la capacitación, podemos afirmar que la empresa facilita el entrenamiento de dichas habilidades, y refuerza los conocimientos que las personas traen consigo, sea por experiencia previa o por estudios formales. Estas habilidades son parte del entrenamiento inicial al puesto, como requisito de incorporación. Pero, de

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

algunas de las habilidades que los empleados mencionan espontáneamente, no se realizan capacitaciones al respecto, como lo son inglés e informática. Este tipo de entrenamiento está destinado para puestos con algún grado de jerarquía. A los operarios, se lo centraliza en capacitaciones meramente técnicas.



Según se evidencia con el gráfico que antecede, un 50% de la muestra de operarios afirma que lo aprendido en los cursos de capacitación dictados por la empresa, les han resultado *siempre* útil. Un 40% considera que *frecuentemente* les ha resultado útil, ya que en ocasiones los cursos tenían un contenido meramente teórico y la práctica la han adquirido por transferencia de conocimientos de sus compañeros de trabajo. Por último, un 10% considera que *nunca* le ha resultado útil porque cuando los cursos fueron dictados, ya ejecutaban las herramientas o las tareas desde hacia un tiempo considerable.

Si bien la empresa no cuenta con planes formales de entrenamiento (donde se planifique el desarrollo profesional de cada empleado), sí tiene en claro cuáles son los

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

cursos básicos que debe tener una persona para poder desempeñarse dentro de la compañía.

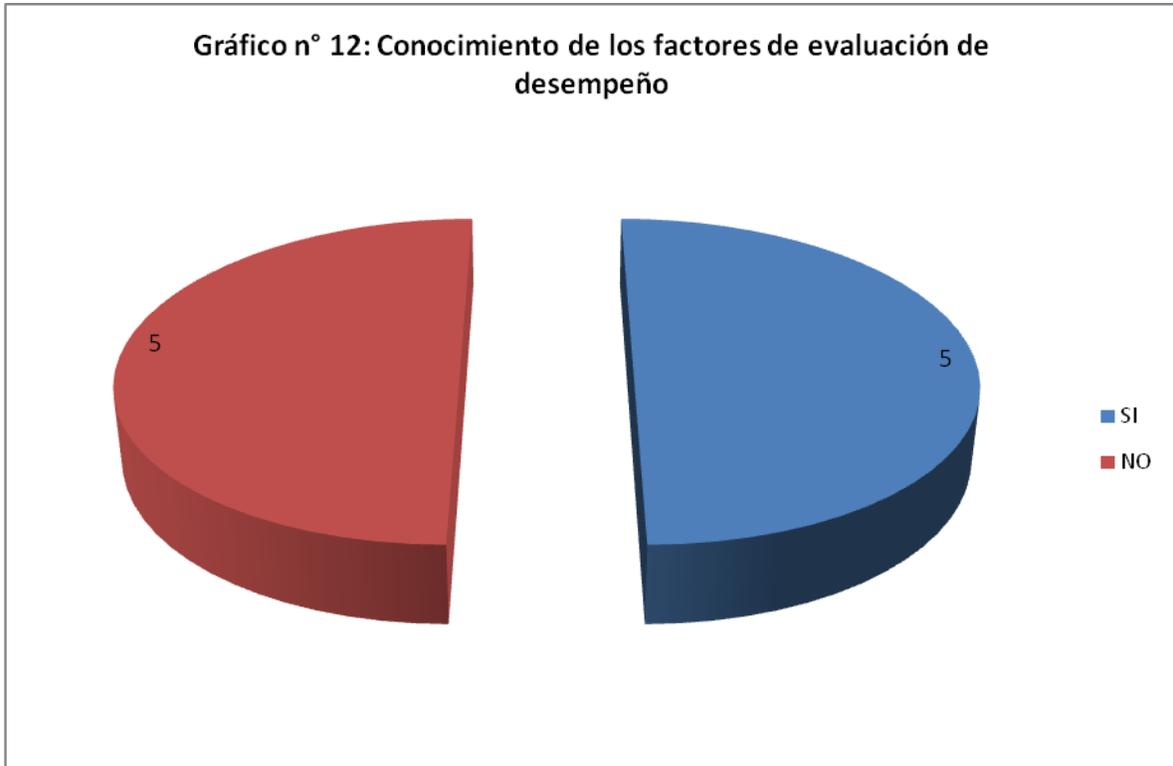
Aprender los procedimientos de seguridad para realizar las tareas es considerado vital para la organización. Se concientiza permanentemente sobre los aspectos en seguridad y medio ambiente, cuyos cursos son generales y aplicados a todos los empleados de la organización. Pero también, se dictan cursos específicos del área como oxicorte, metrología, soldadura, etc. y otros orientados al desarrollo de competencias como por ejemplo: comunicación efectiva.

Los cursos son programados según necesidades puntuales y en base a los objetivos de la compañía. Los primeros meses del año se reúnen los jefes de mantenimiento con el personal de Recursos Humanos para evaluar las capacitaciones que deben realizar. Actualmente se está poniendo mucho foco en lo que respecta a seguridad, dado que es uno de los temas que más preocupa a la compañía para evitar cualquier tipo de accidente con el personal.

Observamos que la empresa tiene interés en capacitar de forma continua a sus empleados. Además de entrenarlos en los programas ya establecidos, y que podríamos considerarlos como una inducción a la empresa, se realizan capacitaciones informales. Es decir, que no se registran en ningún documento. Consideramos esto como algo negativo, porque al no sentar base sobre los entrenamientos realizados nos preguntamos bajo qué supuestos evalúan el desempeño alcanzado, y que devolución obtienen sobre el curso en sí (si fue exitoso, útil, etc.). Además, puede ocurrir que se le planifique el mismo curso al mismo empleado, siendo que podrían tomarse solo acciones correctivas, en lugar de reinvertir en lo mismo.

Al margen, podemos reconocer que aquel empleado que esté dispuesto a aprender puede hacerlo sin ningún problema dentro de la organización, a través de la transferencia de conocimientos, porque los trabajadores de mayor experiencia están predispuestos a enseñar para alcanzar una mejora continua.

C. EVALUACION DE DESEMPEÑO



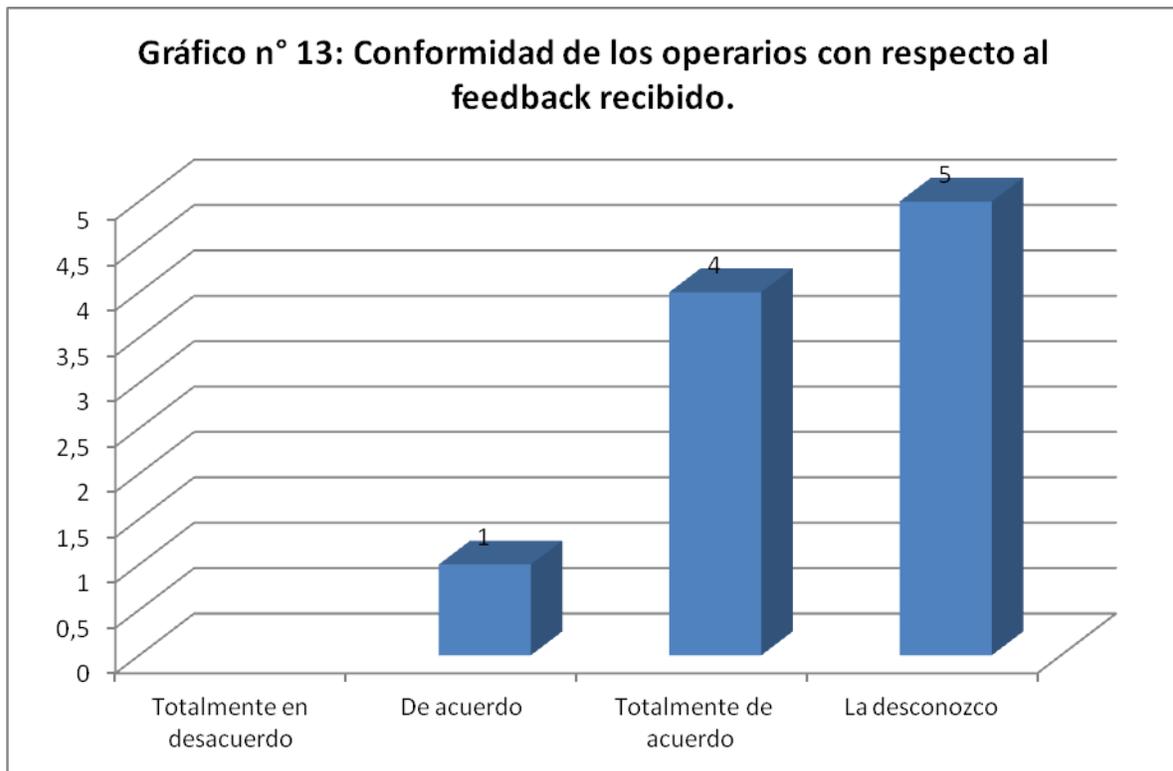
Los operarios indicaron en porcentajes iguales que conocían o no los aspectos por los cuales son evaluados. El 50% que indicó conocerlos, especificó los siguientes: cumplimiento del horario de trabajo, mantenimiento de las herramientas, diálogo, colaboración, intercambio de ideas, desempeño autónomo, trabajo en equipo, responsabilidad, toma de decisiones, trabajar bajo los estándares de seguridad y compromiso.

Se puede evidenciar que los indicadores de evaluación mencionados por los operarios no reflejan con certeza las competencias que son evaluadas por los superiores, sino que están sustentadas en lo que ellos creen y consideran que es evaluado.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

A partir de ello, nos permitimos afirmar que los operarios no están informados sobre los aspectos por los que son evaluados, en qué consisten, durante qué períodos se realiza la evaluación y cuáles son los resultados.

Claro está, como lo refleja el Gráfico n° 4, que existe una estrecha relación entre los objetivos y la evaluación del desempeño. Si los empleados desconocen cuáles son los objetivos que deben alcanzar, difícilmente conozcan los indicadores por los cuales serán evaluados, ya que debe existir un marco de referencia que sostenga y guíe los comportamientos esperados. Se deben sentar bases que sirvan como referencia desde dónde se parte y hacia dónde se va, para que haya una identificación con la tarea que se desarrolla. Esta identificación aportará al empleado un mayor grado de autonomía en su puesto.



Se observa en este gráfico que de un total de 10 personas encuestadas, la mitad *desconoce* la devolución de la evaluación de desempeño. Muchos de ellos expresan que aún no han sido evaluados por el escaso tiempo que llevan ocupando el puesto actual de trabajo. Mientras que de la otra mitad de los empleados encuestados, 4 personas manifiestan estar *totalmente de acuerdo* con la retroalimentación, ya que consideran que les sirve para ser informados sobre los puntos que deberían mejorar para alcanzar un mejor desempeño. Además, expresan se genera una comunicación mas fluida entre supervisores y operarios, donde se pueden plantear también mejoras desde el mismo puesto de trabajo y aporta información al momento de evaluar una recategorización o ascenso.

En nuestra opinión, encontramos algunas contradicciones en las respuestas de los encuestados ya que argumentan que las devoluciones les sirven para ser informados de los puntos que deberían mejorar; mientras que el gráfico anterior expresaba la amplia desinformación de los aspectos por los cuáles eran evaluados.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Según las entrevistas realizadas a los jefes, los mismos sostenían que las evaluaciones de desempeño son realizadas cada 6 meses. Por lo tanto, es interesante preguntarse porque 5 de los 10 operarios desconoce el feedback de la evaluación, siendo que todos superan los 6 meses de antigüedad en el puesto. Por tanto, cabe preguntarse si es que las evaluaciones no han sido realizadas, o bien, no se ha realizado el proceso en su totalidad, adeudando la retroalimentación a los evaluados. Por uno, ó por otro motivo, la devolución no ha sido entregada. Por ende, los empleados no tienen una orientación sobre cómo esta siendo su desenvolvimiento en el trabajo según lo esperado.

Desde nuestro punto de vista, no tener conocimiento de los indicadores por los cuales son evaluados implica una falta de comunicación indiscutida hacia los operarios ya que las evaluaciones, por requisito formal de la organización, son realizadas sine qua non.

Consideramos que éste es un punto a mejorar y desarrollar en la empresa. Principalmente deben trabajar sobre la concientización de la importancia que tiene esta herramienta, tanto del punto de vista productivo como de la motivación personal.

Luego de nuestro acercamiento a la organización y a sus instalaciones, observamos los usos y costumbres del personal, y pudimos distinguir que la compañía está en pleno desarrollo de los procesos de Recursos Humanos.

Es una organización pequeña que se encuentra en el transcurso de formalizar sus procesos de trabajo, ya que en sus inicios era una empresa familiar, la cual ha sido adquirida por un grupo empresario internacional. Este grupo intenta estandarizar los procesos de trabajo existentes, tal cual hace con sus otras empresas dedicadas al mismo rubro.

En busca de la respuesta de cuales eran los requisitos y competencias vitales que debían reunir los empleados para formar parte de la empresa, entrevistamos tanto a los encargados de los puestos jerárquicos como a los mismos empleados para contraponer los dos puntos de vista, con el fin de identificar si ambas partes interpretaban los requisitos. Finalmente, abordamos a una respuesta afirmativa. Ambas partes conocen

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

los pre-requisitos, entre los cuales se mencionaron contar con formación técnica en áreas mecánicas y/o eléctricas, o en su defecto bachiller con experiencia en tareas de mantenimiento.

Los jerárquicos entrevistados, argumentan que se hace cada vez más difícil conseguir perfiles técnicos con la formación que se adquiría hace 10 años atrás. Actualmente, los recién graduados tienen conocimientos técnicos básicos, lo que conlleva a que se deba realizar una inversión en entrenamiento mayor en tiempo y dinero, con la consecuente demora en la ejecución efectiva de las tareas.

Tradicionalmente las instituciones educativas eran quienes proveían dicha calificación técnica, que era completamente útil para los inicios laborales. Pero cuando el sistema educativo ya no pudo satisfacer las necesidades del sector productivo, éste tuvo que articular con otras medidas para compensar lo que el mercado laboral ofrecía. A este escenario, lo vinculamos a la realidad de la empresa en estudio, quien debe realizar cursos de capacitación referentes a las habilidades técnicas básicas para que los empleados ingresantes comiencen con el desarrollo de las actividades del proceso productivo.

Por lo tanto, hoy el proceso de entrenamiento, inducción y capacitación forma una de las funciones principales para la organización, ya que se ha convertido en la base para poder cumplir con los objetivos, a causa de la escasez de cerebro de obra calificada.

A pesar de eso, la empresa no cuenta con planes formales de entrenamiento (donde se planifique el desarrollo profesional de cada empleado), pero sí tienen en claro cuáles son los cursos básicos que deben realizar todas las personas que se desempeñen dentro de la compañía. Por lo tanto, podemos decir que la organización ofrece cursos de capacitación básicos para todos los empleados ingresantes, como un método de inducción obligatorio, pero también son capacitados dependiendo de las necesidades individuales, cuya información es proporcionada semestralmente a partir de los resultados que arrojan las evaluaciones de desempeño.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Por otra parte, debemos hacer referencia al quehacer de los empleados compuesto por las diferentes tareas, responsabilidades y obligaciones de los puestos. Buscábamos no solo conocer cuáles eran las actividades y responsabilidades, sino también que identificación tenían los empleados con las mismas.

Hemos relevado que existe una diferenciación entre los puestos de trabajo desde un punto de vista formal, donde cada puesto tiene su nombre y una breve descripción de las tareas que los componen. Pero a través de la observación, pudimos constatar que los empleados trabajan con cierta informalidad (teniendo en cuenta la multiplicidad de tareas), ya que en mayor o menor escala, todos realizan actividades que no están totalmente identificadas a sus puestos, reduciendo por lo tanto la especificación descripta anteriormente.

Esta flexibilidad funcional es consecuencia de una reestructuración de la empresa a causa del desarrollo tecnológico en el cual se vio afectada. Esta última inversión ha disminuido el plantel de empleados, y como consiguiente, hubo una redefinición de algunos puestos.

A partir de esto, se abren distintos interrogantes en cuanto si la polivalencia ó multifunción aporta beneficios o no a la ejecución final de las tareas. Como respuesta, consideramos que tiene sus aspectos beneficiosos como perjudiciales.

Pensamos que es una ventaja la variedad de conocimientos que los empleados adquieren en la participación de diferentes tareas, desarrollando nuevas habilidades que lo postulan a conseguir mejores oportunidades laborales. También, desde el punto de vista de la organización, resulta redituable contar con una persona que pueda cubrir varios puestos, principalmente en situaciones de ausentismo del personal, sin que el proceso y la calidad productiva se vean afectados.

Pero por otro lado, consideramos desventaja la posibilidad de que los empleados caigan en una sobrecarga de trabajo para cumplir con los objetivos organizacionales, desembocando en una mayor probabilidad de accidentes de trabajo y en el descuido de sus puestos ante cualquier eventualidad. Además, esta reducción de la especificación de los puestos, no deja en claro qué deben alcanzar como objetivo fundamental en su propio puesto de trabajo, y por ende la responsabilidad que acarrea.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

La fijación de objetivos permite una vinculación de los quehaceres diarios con los objetivos de la organización y, consecuentemente, con los resultados. Por tal motivo consideramos de gran importancia que los empleados tengan una participación directa con los mismos, partiendo de que éstos estén plasmados formalmente, y además que les sean informados por sus superiores.

Con respecto a las competencias, éstas ya han sido desarrolladas por la empresa según lo que considera que determinará un desempeño exitoso. Las **competencias** valoradas son Gestión del Cambio, Toma de decisiones, Orientación a resultados, Pensamiento estratégico, Trabajo en Equipo, Orientación partes interesadas, Comunicación eficaz y Aprendizaje y desarrollo.

Además de estas competencias desarrolladas por la empresa, consideramos como fundamentales la **Colaboración, Proactividad, Comunicación, Polivalencia y Autonomía**.

Creemos que todas las competencias mencionadas demuestran el estilo de trabajo que prevalece en la organización, donde todos los empleados participan - en diferentes grados- en las tareas de sus compañeros. Es interesante destacar que el **Liderazgo, Gestión del cambio y Pensamiento estratégico**, son competencias que podrían estar asociadas a puestos con cierto grado de autoridad, quienes actúan como nexo entre las órdenes de trabajo y la ejecución de las mismas ya que los operarios no las consideraron necesarias para desempeñarse.

La autonomía se ha convertido en una competencia muy importante para la ejecución diaria de las tareas. Esto se debe a que los jerárquicos deben ocuparse de las tareas administrativas o de gestión, delegando las actividades de su especialidad, para convertirse en administradores de personas, salvando las excepciones de emergencia.

Por último, indagamos sobre la utilidad que se le asigna a la información obtenida a través de la evaluación de desempeño en la empresa.

Como se ha fundamentado previamente, el desempeño laboral es el esfuerzo de cada individuo demostrado en el área de trabajo. Este esfuerzo está dirigido por sus

capacidades y habilidades, pero también, por las percepciones que el trabajador tiene del papel que debe desempeñar en su área.

Antes de realizar cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicar al empleado los lineamientos con que se va a valorar todo desempeño. Frente a esta situación, notamos que los operarios no están informados sobre los aspectos por los que son evaluados, en qué consisten, durante qué períodos se realiza la evaluación y cuáles son los resultados. Las evaluaciones en la organización se realizan cada 6 meses, y analizando la antigüedad de los empleados de la muestra aplicada, todos los empleados deberían haber recibido su devolución, ya que superan dicho período de antigüedad. Esta situación no se presenta de manera ideal, ya que un gran porcentaje de los empleados argumenta no haber recibido el feedback de su desempeño.

Por lo tanto, si existe evaluación de desempeño, consideramos que además de existir un parámetro con el cual medir ese rendimiento, debe realizarse una devolución a los evaluados para motivar una mejora en la realización cotidiana de sus tareas. Cuando las pautas de desempeño se establecen de forma apropiada, permiten traducir los objetivos de la organización en requerimientos del puesto, los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.

### **Plan de Intervención**

Desde nuestro punto de vista, la empresa cuenta con la información y las herramientas necesarias para desarrollar los procesos inherentes a recursos humanos. Sin embargo, no son aplicados por la misma informalidad que existe dentro de la empresa, tanto a nivel comunicacional como de gestión.

Para que los procesos de Recursos Humanos puedan aplicarse con efectividad debemos contar con el punta pie inicial a todas las subáreas de Recursos Humanos y creemos que el perfil de puesto es el principio de orden de una empresa.

Con el perfil de puesto se realizará la correcta contratación, entrenamiento, un desarrollo de las competencias, como así también una remuneración apropiada, y una evaluación formal de desempeño que sustente la mejora en las capacidades del personal.

Por este motivo consideramos que es vital que la empresa desarrolle y formalice los perfiles de puestos de todas las áreas para poder comenzar a trabajar en pos del crecimiento del potencial de sus empleados.

### **Elaboración del boceto del perfil**

El Perfil de Puesto, como se describía en el marco teórico, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales para el cumplimiento de las tareas, que resume la información que se obtuvo en el análisis y descripción de puesto.

Por tal motivo, diseñamos un boceto de perfil sencillo, aplicable a cualquier puesto de mantenimiento mecánico de la empresa, con los ítems que consideramos imprescindibles para una comprensión global del puesto, tanto por parte de los cargos jerárquicos, quienes conducirán los procesos de recursos humanos; como los mismos empleados que ocuparán los puestos en cuestión.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

|  |
|--|
| <b>PERFIL DE PUESTO</b><br><b>Puesto: .....</b>  |
| Sector:<br>Superior directo:<br>Puestos que supervisa:<br>Objetivos del puesto:<br>Principales tareas:<br>Equipos y herramientas a utilizar:             |
| <b><u>Pre-requisitos</u></b><br>Formación:<br>Especialidad:<br>Competencias Actitudinales:<br>Competencias técnicas:<br>Conocimientos complementarios:   |
| <b><u>Experiencia</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- No requiere</li><li>- Requiere</li><li>- Puestos:</li><li>- Cantidad de años</li></ul> |

Sin perfiles de puestos no hay organización, considerando que el puesto es el principio de orden en una empresa. El perfil será una guía que orienta a la correcta contratación, selección de personal, capacitación y desarrollo dentro de la empresa.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

La administración de los recursos humanos debe considerar al trabajador, como un elemento valioso; quien posee conocimientos, aptitudes y actitudes que pone a disposición de la empresa para alcanzar la producción proyectada. A su vez, estos trabajadores crecen y se desarrollan laboralmente dentro de la empresa.

Es necesario tener en claro, cuáles son las necesidades laborales de la empresa, qué se espera alcanzar, qué se valora y cuáles son las actividades que los colaboradores deben realizar. Pero además, hay que definir qué es lo que la empresa ofrece al mercado laboral –empleados y empleados potenciales-, refiriéndonos a salarios, oportunidades de crecimiento, beneficios e incentivos, etc.

En referencia al tiempo de implementación de nuestra propuesta vamos a dividirlo en dos partes: corto y mediano plazo. A corto plazo, aproximadamente entre 4 a 6 meses, se deberá recopilar la información de los requisitos de los puestos descritos anteriormente, para luego dar lugar al procesamiento y clasificación de la información.

En lo que respecta al mediano plazo, aproximadamente entre 6 y 10 meses se realizará el procesamiento y ordenamiento de la información, para luego reverla en conjunto con el área de mantenimiento. Si bien, esto es un proceso continuo de verificación de la información, es necesario realizar reuniones formales para ir cerrando los diferentes perfiles a describir.

Finalmente, la intervención comenzará cuando el perfil propuesto se aplique a la primera selección de personal en base a esta nueva información.

En cuanto a los recursos a utilizar será una tarea en conjunto entre el área de recursos humanos, la cual debe disponer de una persona exclusiva para este tema y los especialistas técnicos del área de mantenimiento mecánico. Además se necesitará un espacio donde realizar las entrevistas al personal y una computadora donde se pueda bajar y registrar toda la información para volcarla luego al boceto del perfil relevado.

Como participantes fundamentales de esta propuesta son los empleados del área en cuestión, quienes realizan el trabajo diario y aportarán información precisa del

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

quehacer. También es importante la colaboración de los superiores desde el punto de vista de gestión y de aprobación sobre la información relevada.

La coordinación estará a cargo del área de recursos humanos, quienes luego gestionarán el uso de dicha herramienta. Contemplando los procesos de selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño.

### Conclusiones

Hemos llegado a la instancia final de nuestro trabajo de intervención, donde volcaremos nuestro punto de vista sobre la información relevada durante todo el proceso.

A partir de lo investigado, creemos que nuestra propuesta aporta los siguientes beneficios al trabajador:

- conocer con precisión lo que debe hacer,
- asumir sus responsabilidades,
- Identificar sus fallas y aciertos en su desempeño.

Y también, los siguientes beneficios a la organización:

- proporciona los requisitos que deben priorizarse al seleccionar al personal.
- permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Permite evaluar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.
- Facilita la conducción de entrevistas.

Por otro lado, como desventaja podríamos considerar las siguientes:

- Se pueden generar límites territoriales entre personas y/o equipos de trabajo.
- Riesgo a la pérdida de la capacidad de polivalencia, por extrema delimitación de las tareas.
- Que el mercado laboral existente, no se ajuste con el perfil diseñado por la empresa.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

- Posibilidad que los empleados seleccionados por métodos distintos al propuesto, no se adapten a los nuevos procesos de evaluación y capacitación.

### Dificultades en la implementación

Si bien nuestro trabajo quedará como una propuesta, analizamos de todas maneras las dificultades que pueden presentarse en la implementación:

- Resistencia al cambio por parte de los jefes y/o supervisores.
- Falta de seguimiento y compromiso desde la jefatura para la utilización de los nuevos perfiles.
- Cambios tecnológicos a corto plazo, lo que conlleva a una modificación del perfil relevado.

Analizando en profundidad que pasaría si no se implementa nuestra propuesta, creemos que la empresa seguiría en el mismo camino, sin crear herramientas necesarias para obtener valor agregado de sus empleados. Quedarían las responsabilidades abiertas, dado que los empleados no tienen en claro cuál es su función real, cuáles son sus tareas específicas, etc.

Este tipo de responsabilidad compartida podría generar malos entendidos, mal clima en la organización y hasta altos grados de desmotivación, lo que podría traer como consecuencia, la pérdida de empleados valiosos.

En función a las entrevistas realizadas y a las charlas informales que hemos tenido con el personal, notamos que manifiestan que sus salarios no los consideran equitativos en el sector. Esto genera una disconformidad entre compañeros argumentando que la carga laboral que asumen tampoco está distribuida equitativamente, desembocando en reclamos salariales.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Por otro lado, consideramos que la empresa seguirá con un inadecuado o pobre entrenamiento desembocando en una producción deficiente y de baja calidad, comprometiendo la rentabilidad económica, la demora en la entrega de productos y cumplimiento de objetivos de producción.

Para finalizar y sin caer en la redundancia consideramos que la creación de un perfil de puesto ayudará a la empresa a contar con las herramientas necesarias para obtener valor agregado a la gestión de las personas y a la calidad de las mismas.

Por esta razón y por las expuestas anteriormente en nuestro trabajo, es que estamos convencidas que la empresa en estudio debe tomar esta propuesta como válida para mejorar los subsistemas de recursos humanos existentes.

## Bibliografía

- Aldag, Ramon; Brief, Arthur. Diseño de tareas y motivación del personal. 2da Edición, Editorial Trillas, México, 1989 (reimpreso 1993)
- Alles, Martha Alicia. Construyendo talento. Ediciones Granica, Argentina, Segunda Reimpresión, 2013.
- Alles, Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos, La Trilogía. Ediciones Granica, Argentina, 2009.
- Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Primera Edición, Ediciones Granica, Argentina, 2000.
- Alles, Martha Alicia. Empleo: el proceso de selección. Ediciones Macchi, Argentina, 2001.
- Bohlander, Snell, Sherman. Administración de recursos humanos. Doceava Edición, Internacional Thomson editores, Mexico, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Administracion de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. Mexico. 2007
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio. Metodología de la investigación. 4ta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 2006.
- Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos. 2da edición. ESIC Editorial. Madrid. 2007
- Garcia Falconi, Mariana de Jesus. Url accesible en Agosto 2013.  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10384/1/38003\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10384/1/38003_1.pdf)  
<http://cursos.aiu.edu/factor%20humano%20ii/pdf/tema%201.pdf>  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_Internacional\\_de\\_Normalizaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_de_Normalizaci%C3%B3n)  
[http://descpuestos.morelos.gob.mx/descripcion\\_de\\_puestos.php?victima=5962632](http://descpuestos.morelos.gob.mx/descripcion_de_puestos.php?victima=5962632)

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Info%20para%20Gestores%20RRHH/EncuentroGestores-2012-06/EncuentroGestores-2012-06%20-%20Perfiles%20de%20Puestos.pdf>

<http://www.diconsa.gob.mx/normateca/images/NormatecaInterna/ApoyoOperaci%C3%B3n/Manual%20de%20Descripci%C3%B3n%20y%20Perfil%20de%20Puestos%20de%20Personal%20Operativo%20y%20Operativo%20Intermedio.pdf>

<http://www.unit.org.uy/miembros/iso.php>

<http://www.udesa.edu.ar/files/UAAadministracion/Trabajos%20Graduaci%C3%B3n%202010/Trabajo%20final%20Hansen.pdf>

<http://www.diconsa.gob.mx/normateca/images/NormatecaInterna/ApoyoOperaci%C3%B3n/Manual%20de%20Descripci%C3%B3n%20y%20Perfil%20de%20Puestos%20de%20Personal%20Operativo%20y%20Operativo%20Intermedio.pdf>

## **ANEXO**

### **Modelo Entrevista a Jefes**

#### Entrevista Personal jerárquico

1. ¿Cómo es el organigrama de mantenimiento mecánico?
2. ¿Cuáles son las tareas/responsabilidades de los diferentes puestos?
3. ¿Cuáles son los requerimientos técnicos de la empresa? ¿Y los actitudinales?
4. ¿Cuáles son las competencias que solicita la empresa?
5. ¿Cuál es el sistema formal de desempeño? ¿Cómo funciona?
6. ¿Hay planes de entrenamiento? ¿Cuáles son? ¿capacitan a sus empleados?  
¿con que frecuencia?

CUESTIONARIO



**Nombre del Puesto:**

**Área:**

**Especialidad:**

**Antigüedad/Experiencia:**

**Puestos anteriores desempeñados en la empresa:**

**Formación:**

**A. PUESTO DE TRABAJO**

1. ¿Conoces cuales son los pre-requisitos (formación y experiencia) para ingresar a la organización?
2. ¿Conoces los objetivos que debes alcanzar en tu puesto de trabajo? Especificar al menos 1.
3. ¿Consideras que los objetivos para tu puesto son alcanzables?
4. ¿Cuáles son las principales tareas que realizas en el puesto?

|   | Tareas |
|---|--------|
| 1 |        |
| 2 |        |
| 3 |        |
| 4 |        |

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

5. ¿Desarrollas otras tareas que no pertenecen a tu puesto? ¿Cuál es el porcentaje de tiempo laboral que le dedicas a cada una de ellas?

| Tareas secundarias | % de tiempo laboral |
|--------------------|---------------------|
| 1                  |                     |
| 2                  |                     |
| 3                  |                     |
| 4                  |                     |
| 5                  |                     |

6. ¿Cuáles de estas competencias consideras necesarias para tu puesto? Marque con una cruz.

| Competencias            | No necesaria | Deseable | Necesaria |
|-------------------------|--------------|----------|-----------|
| Trabajo en equipo       |              |          |           |
| Polivalencia            |              |          |           |
| Comunicación            |              |          |           |
| Pensamiento estratégico |              |          |           |
| Gestión del cambio      |              |          |           |
| Liderazgo               |              |          |           |
| Proactividad            |              |          |           |
| Colaboración            |              |          |           |
| Autonomía               |              |          |           |

7. ¿Qué responsabilidades / obligaciones debes cumplir en tu puesto?

8. ¿Qué grado de autonomía tiene el puesto en el que te desempeñas?
  - a. Alto grado de autonomía
  - b. Medio
  - c. Bajo
  
9. ¿Consideras que las responsabilidades solicitadas en tu puesto están acorde a tu nivel de formación? Justifique brevemente.
  
10. ¿Contas con las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?

## B. CAPACITACION EN LA EMPRESA

*Las entrevistas previas realizadas al responsable del sector de mantenimiento, nos lleva a realizar las siguientes preguntas:*

11. ¿Cuáles de estos conocimientos los consideras básicos para desarrollar tu función?
  - Lectura e Interpretación de planos
  - Soldadura y tipos de soldadura
  - Calibración
  - Conocimiento de herramientas manuales / eléctricas
  - Oxicorte
  - Otros
  
12. ¿Te consideras entrenado para la función que desempeñas?
  
13. ¿Las tareas que realizas son acordes a tus conocimientos?
  
14. ¿Realizaste cursos dentro de la empresa que te califiquen profesionalmente?  
¿Cuáles?
  
15. ¿Lo aprendido en los cursos de capacitación te resultó útil para el trabajo en tu puesto?
  - Nunca
  - Casi nunca
  - Frecuentemente
  - Siempre

16. ¿Tenes en cuenta los procedimientos de trabajo para realizar las tareas?  
¿Podrías especificar al menos uno?

### C. EVALUACION DE DESEMPEÑO

17. ¿Consideras necesaria la evaluación de desempeño? ¿Por qué?

18. ¿Conoces los aspectos por los cuales serás evaluado? Cuáles?

19. ¿Qué factores consideras como fundamentales para medir tu desempeño?

- Compromiso
- Responsabilidad
- Experiencia previa en el puesto
- Capacidad de integración
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Análisis de problemas

20. ¿La evaluación de desempeño te ayuda a visualizar cuestiones de tu desempeño que no tenías en cuenta? Explique.

21. ¿Estás de acuerdo con el feedback recibido?

- Totalmente en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- La desconozco

Justifique: .....

**PERFIL DE PUESTO**

**Puesto: OPERADOR MANTENIMIENTO MECÁNICO**

**Sector:** Mantenimiento

**Superior directo:** Jefe de Mantenimiento

**Puestos que supervisa:** Todos los del área de mantenimiento

**Objetivos del puesto:**

Ser responsable de la reparación y mantenimiento de todos los equipos mecánicos de la Planta. Cumple con las órdenes de mantenimiento programado, correctivo y preventivo, y colabora en las reparaciones de emergencia.

**Principales tareas:**

Participar en cambios de medida

Realizar el mantenimiento de los puentes grúas.

Reparar todos los equipos mecánicos que forman parte del tren laminador.

Interpretar planos mecánicos de equipos y piezas que repara.

Cumplimentar los trabajos semanales dispuestos por el plan de mantenimiento SAP.

Complementar su función manteniendo orden y limpieza en el sector, de acuerdo a las normas del sistema de "5 S".

Realizar trabajos de soldadura.

Realizar lubricaciones de equipos.

## Relevamiento de Perfiles del área de Mantenimiento Mecánico

Ejecutar las tareas propias del sector.

Manejar el autoelevador y guinche a requerimiento del sector.

Mantener y controlar equipos del Tren, centrales hidráulicas y lubricación; y compresores.

### **Pre-requisitos**

Formación: Secundaria Técnico

Especialidad: Mecánico / Electromecánico

Competencias Actitudinales: Trabajo en equipo. Comunicación eficaz. Orientación a resultados. Orientación partes interesadas. Aprendizaje y desarrollo. Polivalencia.

Competencias técnicas: Hidráulica Básica. Instrumentos de Mediciones Mecánicas. Lectura e Interpretación de Planos Mecánicos. Lubricación. Montaje y desmontaje de rodamientos. Soldadura básica.

Conocimientos complementarios: Manejo de vehículo. Poseer carnet de conducir.

Aptitud psicofísica: SI. Realizando los exámenes especiales que rigen en la compañía según el puesto a desarrollar.

### **Experiencia**

- **No requiere**

**PERFIL DE PUESTO**

**Puesto: OPERADOR MECÁNICO DE TURNO**

**Sector:** Mantenimiento

**Superior directo:** Jefe de Mantenimiento

**Puestos que supervisa:** Todos los del área de mantenimiento

**Objetivos del puesto:**

Ser responsable de atender las situaciones imprevistas que se presentan en los equipos mecánicos, para asegurar la continuidad del ciclo productivo con seguridad y calidad. Esto implica evaluar las acciones correctivas de manera que el equipamiento trabaje dentro de los parámetros normales sin comprometer la durabilidad de las instalaciones y la seguridad de las personas.

**Principales tareas:**

Responder al llamado de emergencia, toma conocimiento del problema e interviene dando solución al mismo.

Participar de los cambios de producto.

Controlar el normal funcionamiento del equipo reparado.

Cumplir con las inspecciones de rutina y completa el parte diario con información sobre los equipos y sus parámetros de funcionamiento (reductores, compresores, presiones de bomba, niveles, temperaturas).

Ejecutar órdenes de mantenimiento programado, correctivo, preventivo y predictivo, colabora eventualmente en la reparación de los equipos en el taller

mecánico.

Colaborar con el sector en la aplicación de las normas del sistema 5S.

Colaborar, de ser requerido, en tareas propias del sector.

### **Pre-requisitos**

Formación: Secundaria Técnico

Especialidad: Mecánico / Electromecánico

Competencias Actitudinales: Gestión del cambio. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. Comunicación eficaz. Orientación a resultados. Orientación partes interesadas. Polivalencia.

Competencias técnicas: Hidráulica Básica. Instrumentos de Mediciones Mecánicas. Lectura e Interpretación de Planos Mecánicos. Lubricación. Montaje y desmontaje de rodamientos. Soldadura básica.

Conocimientos complementarios: Manejo de vehículo. Poseer carnet de conducir.

Aptitud psicofísica: SI. Realizando los exámenes especiales que rigen en la compañía según el puesto a desarrollar.

### **Experiencia**

- **Requiere**

Puestos: Operador de mantenimiento

Cantidad de años: Mínimo 1 año.