

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

***FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN***



LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE GRADO

***Análisis y Descripción de puestos del área de
operaciones de la empresa FAVICUR ICESA.***

Alumnas:

ITURRIAGA, Daiana Sol

ZEBALLOS, Anahí Soledad

Tutora del Trabajo Final de Grado:

GARCIA, Siria Miriam



DEDICATORIA

Nuestro trabajo final de grado, se lo dedicamos a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron para que podamos llegar a esta instancia, porque desde el lugar que cada uno ocupa y aportando su granito de arena, nos enseñaron, nos apoyaron, nos acompañaron y nos incentivaron para que este momento llegara.

También dedicamos nuestra tesis a Dios y la Virgen, por habernos iluminado y acompañado durante cada paso que dimos, dándonos paz, tranquilidad y fuerza para no bajar los brazos.

Para nuestros familiares, amigos, parejas, jefes y compañeros de trabajo... por el apoyo incondicional que nos dieron a lo largo de la carrera y más aún al realizar nuestro proyecto final de grado, en honor a todos ellos, nuestro logro.

“Afronta tu camino con coraje, no tengas miedo de las críticas de los demás. Y, sobre todo, no te dejes paralizar por tus propias críticas”. COELHO, PAULO.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por habernos permitido llegar hasta esta instancia, por habernos dado salud y por toda la paciencia y fuerza que nos dio durante este camino, para lograr nuestros objetivos.

De igual manera, agradecemos a nuestros familiares, parejas y amigos, por su incondicional apoyo, por sus consejos, por su amor y motivación constante, por brindarnos las energías necesarias en el transcurso de los años en los que cursamos la carrera y sobretodo en este tramo final, y por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en nuestra educación, tanto académica como de la vida, todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Por otro lado, también les damos las gracias a todos los miembros de Favicur ICSA y en especial al gerente general, por abrirnos sus puertas y por brindarnos una excelente oportunidad para desarrollar nuestra tesis. Esperamos que nuestros aportes les sean significativos.

Asimismo, agradecemos particularmente a la Lic. Miriam García, por haber confiado en nosotras y por su excelente desempeño como tutora para orientarnos y guiarnos a lo largo de todo el desarrollo de este proyecto final de grado.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos docentes que a lo largo de nuestra carrera, nos enriquecieron por medio de su enseñanza, sabiduría y apoyo, para que progresivamente nos fuéramos formando como profesionales.



TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADO

“Análisis y Descripción de puestos del área de operaciones de la empresa FAVICUR ICSA”



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“Análisis y Descripción de puestos del área de operaciones de la empresa FAVICUR ICESA”

Integrantes:

ITURRIAGA, Daiana Sol – Licenciatura en Recursos Humanos
ZEBALLOS, Anahí Soledad – Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

GARCÍA, Siria Miriam

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: NORRY, Carlos
Vocal: SINGESER, Olga

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....



ÍNDICE

1. RESUMEN	8
2. GLOSARIO.....	9
3. INTRODUCCIÓN	10
4. CAPÍTULO Nº 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	11
4.1 Historia y evolución de Favicur ICESA	11
4.2 Misión / Visión / Filosofía	13
4.3 Organigrama	15
4.4 Logo de la organización	18
4.5 Certificaciones del Sistema de Gestión de la Calidad.....	18
4.6 Programa de 5S	19
4.7 Seguridad e Higiene laboral.....	19
4.8 Política Medio Ambiental.....	20
5. CAPÍTULO Nº 2: OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN	21
5.1 Objetivo General	21
5.2 Objetivos Específicos	21
6. CAPÍTULO Nº 3: PRESENTACIÓN DE DATOS: ENTREVISTAS Y CUESTIONARIO.....	22
6.1 Análisis de las Entrevistas	22
6.2 Análisis de la información provista por el cuestionario	27
7. CAPÍTULO Nº 4: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	49
7.1 Delimitación del problema y/o necesidades	52
7.2 Justificación de la importancia de la intervención	53
8. CAPÍTULO Nº 5: MARCO TEÓRICO	54
8.1 Organización	54
8.2 Los Recursos Humanos en la Organización	55
8.3 Administración de Recursos Humanos.....	55
8.3.1 Subsistema de Previsión	56
8.3.2 Esquema de los Subsistemas de Recursos Humanos	58
8.4 Análisis de Puestos.....	59



8.4.1	Definición y Contenido	59
8.4.2	Obtención de Información.....	61
8.4.3	Estructura del Análisis	62
8.5	Descripción de Puestos	64
8.5.1	Definición y Contenido	64
8.6	Métodos para la Descripción y el Análisis de puestos	69
8.6.1	Método de Observación Directa.....	70
8.6.2	Método del Cuestionario	71
8.6.3	Método de Entrevista.....	72
8.6.4	Método Mixto	73
8.7	Especificaciones del Puesto	73
8.8	Funciones, tareas y responsabilidades	74
9.	CAPÍTULO Nº 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	76
9.1	Propuesta de Mejora.....	76
9.2	Modelo de Ficha de Descripción de puesto	76
9.3	Presentación de las Fichas de Descripción para cada puesto	78
10	CONCLUSIONES	128
11	BIBLIOGRAFÍA.....	130
12	ANEXO I: Reglamento Interno	131
13	ANEXO II: Entrevistas realizadas en la empresa.....	137
14	ANEXO III: Modelo del Cuestionario utilizado.....	153



RESUMEN DEL PROYECTO FINAL DE GRADO

El presente proyecto final de grado, procura desarrollar una propuesta de mejora que tiene como principal objetivo realizar el análisis y la descripción de puestos del área de operaciones de la empresa Favicur ICSA. La misma, es una empresa argentina dedicada a la fabricación y comercialización de cristales de seguridad templados y laminados.

La propuesta mencionada, tiene su origen en necesidades que fueron diagnosticadas conjuntamente con los responsables de la organización, a través del análisis e interpretación de información, la cual fue recabada mediante dos instrumentos: entrevistas, realizadas al gerente general, al gerente de operaciones y a la responsable de recursos humanos, y cuestionarios, aplicados a una muestra representativa de los operarios del área de operaciones. De esta manera, hemos identificado las siguientes necesidades:

- ❖ Favicur ICSA manifiesta que no hay claridad en la asignación de tareas, actividades y responsabilidades de los distintos puestos del área de operaciones.
- ❖ El proceso de análisis de puestos, para obtener la información y los requisitos mínimos para desempeñar las tareas, no ha sido desarrollado. A su vez, también carece de las descripciones de puestos.
- ❖ Se reconoce que hay procesos de Recursos Humanos que no están definidos de manera clara para la realización de ciertas actividades. En este sentido, observamos que el área mencionada ha sido creada hace tres años.

De acuerdo a las necesidades mencionadas, se desarrolló un marco teórico que sirviera de sustento para formular la propuesta de mejora. Investigamos y trabajamos sobre cuestiones generales y específicas, relacionadas a la necesidad principal, es decir, la de realizar el análisis y la descripción de puestos del área de operaciones de la empresa Favicur ICSA.

Para ello, elaboramos una ficha modelo de descripción de puestos. Luego completamos las mismas de acuerdo a las actividades analizadas del área de operaciones de Favicur ICSA. De esta manera, se pudieron resolver algunos de los inconvenientes tanto del área de operaciones como del área de recursos humanos.



GLOSARIO

Análisis de Puesto: es un proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de los puestos de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones del producto y/o servicio.

Cristales de Seguridad: un vidrio de seguridad es aquel que elimina o reduce el riesgo de daños a las personas. Esta característica se logra a través de procesos que aumentan la resistencia del vidrio o controlan la forma en que se rompe el mismo.

Especificación de Puestos: es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico.

Estructura Organizacional: formas en las cuales la organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. La estructura organizacional puede ser graficada con el organigrama.

Programa de 5S: filosofía de trabajo que surge como parte de la mejora continua de las organizaciones y como tal demanda de un trabajo permanente por parte de todos los integrantes de las mismas. Esta compuesto por disciplina y compromiso, limpieza, clasificación y descarte, organización e higiene y visualización.

Vidrio Laminado: es aquel que consiste en la unión de varias láminas de vidrio mediante una película intermedia de polímero como, por ejemplo, el polivinilbutiral, más conocido como PVB. Esta lámina le confiere al vidrio una seguridad adicional ante roturas, ya que los pedazos quedan unidos a ella. Son utilizados en parabrisas, vidrios antirrobo, vidrios antibala y en la construcción.

Vidrio Templado: un vidrio templado es aquel que está formado por una sola lámina de vidrio que se ha sometido a un tratamiento de calentamiento y luego enfriado violento con aire a presión. Mediante este proceso se logra un incremento de la resistencia mecánica (cuatro veces superior a la de un vidrio común) y controlar la fragmentación. En caso de rotura, se desintegra en pequeños fragmentos sin aristas cortantes.



INTRODUCCIÓN

Favicur ICSA es una organización argentina dedicada a la fabricación y comercialización de cristales de seguridad templados y laminados. Con más de 50 años de trabajo en el rubro, cuenta con la experiencia y trayectoria para ofrecer productos de calidad. Además, es una empresa pyme, con características de gran familia y por lo tanto, cuenta con esa ventaja competitiva, que es responder de manera rápida y flexible a los requerimientos de sus clientes, tanto en lo que se refiere a los cambios del mercado como al desarrollo tecnológico.

Para llevar a cabo nuestro proyecto final de grado, nos pusimos en contacto con Florencia Glatstein, Gerente de Recursos Humanos de Favicur ICSA e hija del Gerente General (Daniel Glatstein), quien nos derivó a Romina Moyano, Responsable de Recursos Humanos del Área de Operaciones, la cual se puso a nuestra disposición en lo que nos hiciera falta. Fue ella quien nos llevó a conocer las instalaciones de la empresa, nos introdujo en la actividad que realizan y en los productos que fabrican, como así también fue quien nos comentó sobre el funcionamiento de la organización, abriéndonos las puertas para comenzar a trabajar.

Consecuentemente, comenzamos a realizar entrevistas a gerentes y responsables de área que se desempeñan en la organización y puntualmente, en el Área de Operaciones, a los fines de conocer con mayor profundidad la empresa y su funcionamiento, hasta lograr recabar toda la información necesaria para nuestra intervención.

Luego, comenzamos a trabajar para la realización de un diagnóstico organizacional, en el que se definieran y corroboraran objetivamente los problemas y/o necesidades de la organización, siendo los mismos asumidos y consensuados con el responsable de la organización y del área de operaciones.

Finalmente, se desarrolló una propuesta de mejora acorde a las necesidades identificadas, la cual incluye el análisis y la realización de las fichas de descripción de puestos para el área de operaciones. A su vez, es importante mencionar que todo el desarrollo de nuestro proyecto final de grado, se sustenta en un marco teórico específico que le otorga validez.



CAPÍTULO Nº 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

HISTORIA Y EVOLUCIÓN

FAVICUR es una empresa argentina dedicada a la fabricación y comercialización de cristales de seguridad templados y laminados. Con más de 50 años de trabajo en el rubro, cuenta con la experiencia y trayectoria para ofrecer productos de calidad y que cumplen con las más estrictas normas nacionales e internacionales de seguridad.

En el año 1947, Aron Glatstein junto a su cuñado Juan Majlis inician un pequeño taller de marcos para cuadros en la calle Catamarca en Barrio General Paz de la ciudad de Córdoba.

Luego, entre los años 1950 - 1959, la fábrica de marcos crece y se decide alquilar una vieja casona de mayores dimensiones para poder ampliar la producción. La misma se encuentra en calle David Luque, también en Barrio General Paz. En la misma época, el proveedor de vidrio curvo de la fábrica de marcos propone enseñar el proceso para el curvado del vidrio. Una vez adquirida la tecnología, la fábrica de marcos inicia la producción de vidrios curvos para marcos octogonales en las nuevas instalaciones.

La empresa sigue creciendo, por lo que se traslada a otra vieja casona sobre la calle Estados Unidos, en el barrio San Vicente de la ciudad de Córdoba. En este nuevo establecimiento se instala tecnología más moderna que permite la producción de vidrio templado e incrementar significativamente la producción de vidrio curvo. Al poco tiempo, comienzan a llegar personas a la empresa para pedir vidrios curvos para sus automóviles.

En el año 1960, la empresa compra un terreno sobre la calle Ambrosio Funes en Barrio San Vicente de la ciudad de Córdoba, donde se construye un galpón de 1.000 metros cuadrados. El nuevo galpón se dedica exclusivamente a la transformación del vidrio. El 31 de Octubre se lleva a cabo la primera asamblea de socios de FAVICUR ICESA, quedando conformada como Sociedad Anónima. La nueva empresa se dedicará a la fabricación y comercialización de cristales de seguridad.



Luego de 14 años, en 1974, la organización compra un predio de 5 hectáreas en el Barrio cordobés Los Boulevares, donde construye inicialmente 4.000 metros cuadrados de superficie cubierta y a donde traslada todas sus operaciones. Con este nuevo espacio, se instalan nuevas y mejores máquinas y se mejora el lay-out de la planta, logrando un incremento importante en productividad y calidad de producto.

En el año 1990, se lleva a cabo la construcción de una nueva planta industrial de 2.000 metros cuadrados de superficie cubierta, en el mismo predio de Barrio Los Boulevares, contigua a la planta de templado. En la nueva planta, se instala nueva maquinaria para la producción de vidrios laminados. Al poco tiempo, Favicur ICSA comienza con la elaboración de vidrios laminados para automóviles, ómnibus, máquinas agrícolas, construcción y otras aplicaciones.

Por su parte, en el año 1995, se amplía la capacidad de planta con la incorporación de nuevas máquinas de corte, lavadoras, perforadoras y pulidoras importadas. A dos años de la ampliación, en 1997, y en búsqueda de herramientas que permitan gestionar adecuadamente la producción y la calidad, se implementa y certifica el Sistema de Gestión de la Calidad según normas ISO 9002:1994. Asimismo, se inaugura el Centro de Distribución Buenos Aires en Capital Federal, lo que permite atender con mayor agilidad los clientes de Buenos Aires, zona del litoral y patagónica.

Continuando con el crecimiento de la organización, en el año 2000, el desarrollo continuo de nuevos productos impulsa la construcción de un nuevo galpón de 1.600 metros cuadrados, destinado al almacenamiento de herramental para la producción. Ocho años después, se lleva a cabo una nueva ampliación de la capacidad de planta, con la incorporación de nuevas máquinas de corte, hornos de curvado y autoclave. En el año 2009, se produce la ampliación del Centro de Distribución Buenos Aires.

Por último, en el año 2010, específicamente el 31 de Octubre, Favicur ICSA cumple 50 años desde la primera reunión de socios de la empresa. En este sentido, el gerente general de la compañía es Daniel Glatstein, hijo del fundador Aron Glatstein.

Actualmente, es una empresa altamente especializada y comprometida con resultados de excelencia, que pone todos los días en marcha la energía y la capacidad transformadora para que sus clientes reciban más y mejores beneficios. Favicur es una empresa PYME, con características de GRAN FAMILIA y por lo tanto, cuenta con esa ventaja competitiva, que es responder de manera rápida y flexible a los requerimientos de sus clientes. Tanto en lo que se



refiere a los cambios del mercado como al desarrollo tecnológico. La organización, se encuentra ubicada en la Avenida Padre Claret 5840, en Barrio Los Boulevares, de la provincia de Córdoba.

Con respecto a los productos que ofrece la organización, es decir cristales de seguridad templados y laminados, los mismos son utilizados para la industria: automotriz, carrocería, de la construcción, de desarrollos especiales, de competición y vehículos blindados.

Al presente, Favicur ICSA cuenta con una Planta Industrial radicada en la provincia de Córdoba y un Centro de Distribución ubicado en la provincia de Buenos Aires. La planta, de 9.000 metros cuadrados cubiertos, está equipada con moderna maquinaria y tiene capacidad para procesar 30.000 metros cuadrados de vidrio por mes. Desde ambos establecimientos se ha logrado desarrollar un sistema logístico que permite llegar a todo el país.

Por otro lado, la organización se caracteriza por: la calidad total en sus productos, la disposición mayoritaria de productos en stock, el amplio catálogo de productos, el inmediato desarrollo de nuevos productos, la utilización de capitales y recursos nacionales, y el cambio constante para mejorar la calidad y seguridad de los productos. Desde la cultura organizacional, se promueve el pensamiento de que sus empleados lleguen a jubilarse en Favicur.

Por su parte, la dotación de personal está compuesta por un total de 197 empleados. En el caso de la planta industrial (Córdoba), teniendo en cuenta la fábrica propiamente dicha y la administración, son 184 empleados. Los operarios, en donde encontramos la mayor cantidad de empleados, están organizados en tres turnos de trabajo, sujetos a rotación cada quince días. En el caso del centro de distribución (Buenos Aires) el personal está conformado por 13 personas.

MISIÓN: “Poner todos los días en marcha con energía, nuestra capacidad transformadora para brindar una mejor calidad de vida. Comprometidos con nuestra tarea producimos cristales de seguridad para automóviles y obras de arquitectura. Nuestra GENTE se preocupa por el bienestar de la comunidad, ofreciendo productos y servicios de calidad”.

VISIÓN: “En el corto y mediano plazo, acentuar el enfoque hacia la comercialización de auto partes para los mercados internos y externos, abasteciéndose de una planta industrial eficaz propia y de fuentes externas nacionales y de importación.

En el mediano y largo plazo, desarrollar con el mismo enfoque, el mercado de arquitectura y comercialización de cristales y afines”.



FILOSOFÍA: “Dos palabras definen nuestra filosofía de trabajo: calidad y seguridad.

Calidad en las normas de conducta, calidad en el compromiso contraído, calidad en el proceso productivo, calidad en la mejora permanente de equipamiento, calidad en las compras de insumos, calidad en la selección de proveedores, calidad en la satisfacción del cliente, calidad en el cuidado del medio ambiente. Calidad que queremos compartir con usted, porque es nuestra pasión y nuestro motivo de orgullo. La calidad nuestra pasión, la satisfacción del cliente nuestra obsesión.

Seguridad por el producto que hacemos, por los vínculos comerciales que establecemos, por la confiabilidad del servicio, por la eficiencia de la organización industrial, por la capacidad de dar respuesta a nuevas situaciones”.



ORGANIGRAMA

El Organigrama está compuesto, básicamente, de la siguiente manera: En primer lugar Favicur cuenta con una Gerencia General de la cual dependen, el área Comercial, el área de Administración y el área de Operaciones. En total, la empresa cuenta con 197 empleados, distribuidos en las áreas mencionadas.

El área Comercial abarca el centro de distribución de la compañía, ubicado en la provincia de Buenos Aires. El mismo incluye el mercado automotriz, mercado arquitectura, mercado carroceros, depósito y despacho y por último, finanzas. Aquí trabajan 13 personas.

El área de Administración, ubicada en la provincia de Córdoba, se encuentra subdividida en finanzas, recursos humanos y compras. La misma está compuesta por 38 empleados.

El área de Operaciones, objeto de nuestro proyecto final de grado, también se localiza en la provincia de Córdoba y posee 146 empleados. La misma, comprende las siguientes subáreas: producción (planta laminado y planta templado), ingeniería de productos, ingeniería de procesos, servicios industriales, logística, recursos humanos y calidad.

La subárea producción, incluye la planta laminado y la planta templado. La primera, se encuentra integrada por 77 empleados y es la encargada de gestionar el proceso de fabricación de parabrisas. Los mismos, son los productos más requeridos y es por eso que posee tantos empleados, a diferencia de las demás subáreas. A su vez, la planta está conformada por el responsable, los encargados de turno y los operarios (grupo A: cortar, pulir, lavar y serigrafiar los productos; grupo B: manipular matrices y hornos, unir elementos y controlar hornos; grupo C: llevar a cabo el proceso de autoclave, verificar, embalar y trasladar productos; grupo D: organizar y coordinar pedidos, controlar stock y embalar productos). Por su parte, la planta templado está compuesta por 28 empleados y es la encargada de gestionar el proceso de fabricación de productos laterales y lunetas térmicas. Ésta subárea comprende un responsable, un encargado de turno y operarios (grupo A: cortar, pulir y lavar los productos; grupo B: realizar proceso de templado, serigrafiar los productos y soldar las antenas).

La subárea ingeniería de producto, posee 9 empleados (entre ellos, el responsable, los herramientas productivos y los auxiliares administrativos) y su actividad principal es diseñar y desarrollar los productos requeridos por los clientes, es aquí donde nace el producto. Además, se elaboran las hojas de ruta y las especificaciones.



La subárea ingeniería de procesos, se encuentra compuesta por una persona y es quien debe determinar el modo de operar cada máquina, su proceso y documentar el mismo, así como controlar su cumplimiento. Es decir, que debe proporcionar el soporte técnico para la operación óptima de los procesos industriales.

La subárea servicios industriales, está integrada por 9 empleados (entre ellos, el responsable y sus operarios) y es la encargada de planificar el mantenimiento de toda la maquinaria del área de operaciones, desarrollar los productos y/o máquinas necesarias, así como realizar el mantenimiento propiamente dicho.

La subárea logística, está conformada por 16 personas (responsable del área, auxiliar administrativo, supervisor de playón y operarios) y sus tareas son asegurar la entrega de los productos en tiempo y forma, organizar y coordinar la ruta a seguir para la distribución y planificar los destinos.

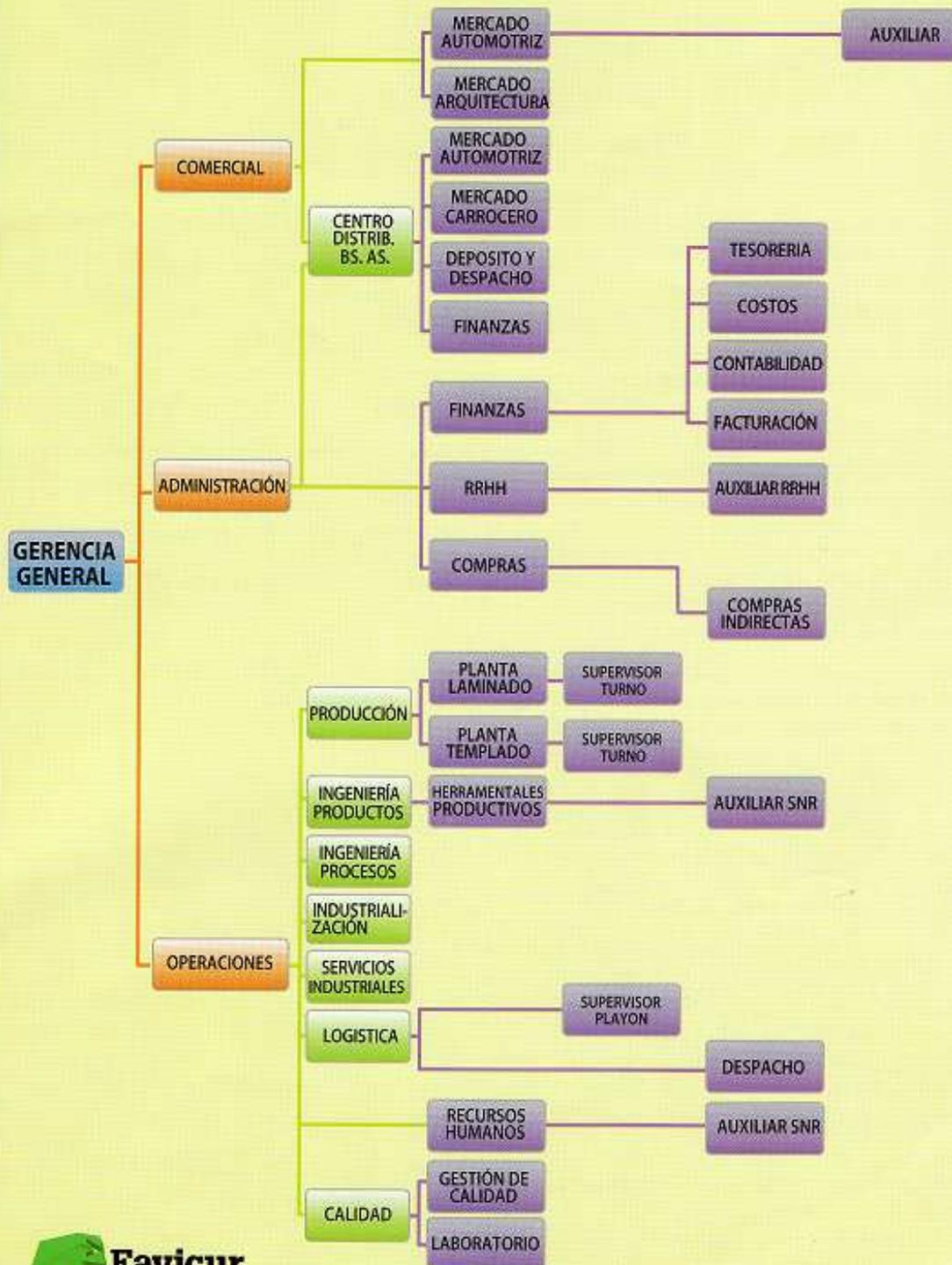
La subárea recursos humanos, compuesta por 3 personas (responsable y auxiliares), es la encargada de gestionar todas las actividades relacionadas con el personal del área de operaciones. Entre otras, selecciones, capacitaciones, liquidación de sueldos, altas y bajas del personal y manejo de legajos.

Por último, la subárea calidad, posee 2 empleados (responsable de gestión de calidad y responsable de laboratorio) y es aquí donde se controla el cumplimiento de las normas de calidad vigentes, coordinar las auditorías y realizar las correcciones necesarias para lograr desempeños, procesos y productos de alta calidad.

A continuación, presentamos gráficamente el organigrama de FAVICUR ICESA.



ORGANIGRAMA





LOGO DE LA ORGANIZACIÓN



A continuación, presentamos las políticas de Favicur ICSA, referidas a la gestión de calidad, programa de 5S, seguridad e higiene y medio ambiente. Además de ser aplicadas de manera cotidiana, forman parte del manual de inducción de recursos humanos que elaboró la organización en el año 2011. Siendo el mismo la fuente utilizada para llevar a cabo la siguiente presentación.

CERTIFICACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Favicur ICSA, ha estructurado desde hace más de 13 años un proceso de mejora continua, a corto y largo plazo, en la búsqueda de la mejora de la calidad, la eficiencia y la seguridad de las personas.

La iniciativa de la empresa implicó un arduo trabajo de todo el personal que se plasmó con la obtención del certificado en el año 1997 bajo el estándar ISO 9002:1994, constituyéndose en la primera empresa PYME en la provincia de Córdoba en lograr esta distinción y manteniendo vigente este logro en la actualidad.

El certificado actual del Sistema de Gestión de Calidad obtenido por la empresa fue otorgado por IRAM bajo el marco de la norma ISO 9001:2008 que especifica los requisitos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad para satisfacer los requisitos del cliente a través de la mejora continua.

La política de calidad de Favicur ICSA, está compuesta por los siguientes ítems: lograr satisfacer los requerimientos del cliente, superando sus necesidades y expectativas a través de



la mejora continua, cumplir con las entregas en tiempo y con el total de los productos solicitados por el cliente, lograr el máximo volumen de ventas, partiendo de una disposición mayoritaria de productos en stock, respetando políticas de stock mínimas, gestionar las ventas con un seguro y efectivo sistema de cobranzas, maximizar los desarrollos de nuevos productos comercialmente relevantes con mínimos tiempos y costos de desarrollo, maximizar la capacidad disponible de la planta, minimizando las pérdidas industriales y maximizar el desarrollo de los recursos humanos, a través de su involucración plena tras los objetivos de calidad de la empresa.

PROGRAMA DE 5S

Las 5S en Favicur ICSA, fueron organizadas en base a un comité interdepartamental de la empresa, que es quien organiza la implementación de cada uno de los pasos, administra los trabajos a realizar y controla el cumplimiento de lo acordado.

El programa de 5S, surgió como parte de la mejora continua de la organización y como tal demanda un trabajo continuo por parte de todos los integrantes de la misma. Su implementación tiene como objetivo, eliminar los obstáculos que impidan llevar a cabo una producción eficiente. Dicho programa, está compuesto por los siguientes pasos: disciplina y compromiso, limpieza, clasificación y descarte, organización e higiene y visualización.

Por último, es importante mencionar, que las 5S son una filosofía de trabajo por lo que no se termina con la implementación de los cinco pasos, sino que demandará la colaboración de todos los integrantes de la empresa en todo momento, y dependerá también, de que todos entiendan que trabajar en un ambiente limpio hace que los puestos sean seguros, agradables y más eficientes.

SEGURIDAD E HIGIENE

Los elementos de seguridad son de vital importancia para proteger al trabajador en su entorno laboral, y para cumplir con los procesos de calidad establecidos. En este sentido, la correcta utilización de los Elementos de Protección Personal (EPP), es fundamental para mantener un nivel adecuado de seguridad contra accidentes de trabajo.

En Favicur ICSA, se utilizan una amplia variedad de EPP, adecuados a cada puesto de trabajo y para cada riesgo, conforme a las normativas vigentes. Por lo tanto, como el objetivo del EPP es proteger la salud del trabajador, el uso de los mismos es de carácter obligatorio en toda



la tarea para la cual haya sido provisto. Asimismo, cuando un elemento de protección personal se ha roto o gastado por el uso, el trabajador debe solicitar su recambio a quien corresponda.

Como mencionamos anteriormente, existe un EPP para cada riesgo. En Favicur ICSA, se provee ropa especial, protección auditiva y ocular, guantes de diferentes tipos, barbijo, calzado de seguridad y casco, entre otros elementos.

POLÍTICA MEDIO AMBIENTAL

Como toda actividad del hombre, las operaciones realizadas dentro de Favicur ICSA, se encuentran relacionadas con el medio ambiente que lo rodea. Para poder realizar los productos, la empresa utiliza materias primas, energía e insumos obtenidos del medio.

De forma tal de controlar estas relaciones y poder disminuir el impacto ambiental de sus operaciones, Favicur ICSA ha decidido implementar un Sistema de Gestión de Medio Ambiente (SGA) basado en la norma ISO 14001:2004. Dicha norma, es de carácter voluntaria y especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión ambiental. Por su parte, un SGA es un conjunto de rutinas y procedimientos, que permiten a una organización administrar adecuadamente las relaciones entre sus actividades y el medio ambiente que la rodea, cubriendo las expectativas de las partes interesadas (vecinos, empleados, gobierno, etc.).

La política medio ambiental de Favicur ICSA, está compuesta por los siguientes ítems: mantener bajo control el destino de los residuos, aplicar tecnología para la optimización de los recursos energéticos, fomentar el desarrollo de hábitos ambientales a todo el personal que desarrolle tareas en el predio, buscar la mejora continua en los procesos de fabricación y en los productos, para la prevención de la contaminación, retribuir a la sociedad con la gestión de los residuos, promoviendo el reciclaje y asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental.



CAPÍTULO Nº 2: OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL:

El objetivo GENERAL de nuestra propuesta de intervención es el siguiente:

- ❖ Analizar y Describir los puestos del Área de Operaciones de la empresa FAVICUR ICSA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Los objetivos ESPECÍFICOS que proponemos en relación al eje de nuestra intervención, son los siguientes:

- ❖ Diseñar un instrumento que tenga como fin, recabar la información necesaria para realizar el Análisis de puestos.
- ❖ Establecer parámetros claros, en relación a las funciones y especificaciones, para reducir al máximo posible la ambigüedad en cada puesto.
- ❖ Brindar información precisa a los empleados, sobre los requisitos y las obligaciones de sus puestos de trabajo.
- ❖ Incorporar el Análisis y la Descripción de puestos, a la Gestión de Recursos Humanos en Favicur ICSA.



CAPÍTULO Nº 3: PRESENTACIÓN DE DATOS

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIO

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A NIVELES GERENCIALES

Las entrevistas que realizamos en Favicur ICSA, fueron aplicadas al Gerente General de la misma (Daniel Glatstein), al Gerente de Operaciones (Ing. Pablo Salatin) y a la Responsable de Recursos Humanos (Romina Moyano). Los mismos poseen información de carácter estratégica sobre el funcionamiento de la organización y es fundamental para la elaboración del diagnóstico organizacional. Por medio de este instrumento, pudimos obtener información exhaustiva y detallada de cada uno de ellos.

Las entrevistas, fueron diseñadas con un formato semi-estructurado. Se formularon preguntas concretas al entrevistado siguiendo una guía temática, elaborada con anterioridad a la entrevista. No obstante, el orden y la formulación de estas preguntas podían adaptarse a diversas situaciones y permitían al entrevistado explayarse en aquellos aspectos que creía necesario. De la misma manera, nos permitía indagar en aquellas cuestiones que consideráramos importantes.

Para aplicar las entrevistas se elaboraron dos formatos con preguntas diferentes, es decir, llevamos a cabo una entrevista más general y abarcativa de cuestiones organizacionales con el Gerente General, y por otro lado, realizamos la misma entrevista al Gerente de Operaciones y a la Responsable de Recursos Humanos, siendo la misma más específica sobre cuestiones relativas al área que estamos analizando.

Respecto al conocimiento de los objetivos organizacionales, misión y visión, al entrevistar al Gerente General de la organización, observamos claridad en cuanto a los objetivos generales de la empresa, su misión y visión. Es decir, que día a día busca cumplir con la misión de ofrecer a los clientes productos y servicios de calidad, teniendo en cuenta los objetivos establecidos y el futuro que se desea alcanzar en la organización. En este sentido, tanto el Gerente de Operaciones como la Responsable de Recursos Humanos, coinciden en la búsqueda continua para conseguir dichos resultados, contribuyendo desde la posición estratégica que ocupan en la organización.



En relación al logro de los objetivos específicos del área e incidencia en el logro de los objetivos generales, según el Gerente de Operaciones, los objetivos del área son poder cumplir en tiempo y forma con el plan de producción, coordinando eficientemente los factores de producción, y lograr una mejora continua en la calidad de la misma. Por su parte la Responsable de Recursos Humanos plantea que los objetivos del área, no se encuentran definidos como lo mencionó el Gerente de Operaciones, sin embargo, se determinan año a año en pos de lograr una mejora continua y se relacionan directamente con la calidad.

En definitiva, los objetivos generales buscan satisfacer los requerimientos de los clientes en tiempo y forma, superando sus necesidades y expectativas a través de la mejora continua. Es decir, que la medida del logro de los objetivos de ambas áreas, influyen de gran manera en el logro de los objetivos generales de la organización.

Al relevar la estructura organizacional y relaciones dentro de la misma, y luego de las entrevistas realizadas, observamos que Favicur ICSA cuenta con un organigrama en el cual se reflejan las distintas áreas y sub-áreas que forman parte de la empresa. Tanto el Gerente General como el Gerente de Operaciones y la Responsable de Recursos Humanos, conocen el organigrama y respetan su funcionamiento en cuanto a las relaciones funcionales y jerárquicas. En el caso de las relaciones jerárquicas, observamos que son aquellas que tienen lugar entre las distintas gerencias, mientras que las relaciones funcionales, reflejan la forma de relacionarse en las distintas áreas y sub-áreas. En este sentido, la Responsable de Recursos Humanos, nos comentó que todas las tareas y actividades que se realizan en su área, son reportadas al Gerente de Operaciones. Asimismo, la relación entre dicha área y el Gerente de Operaciones, es constante, diaria y cordial. Recursos Humanos, no acciona ni toma decisiones, sin antes consultarlo con el Gerente de Operaciones, es decir que existe una demanda permanente entre ambas, se brindan información y trabajan conjuntamente.

En cuanto al análisis y descripción de puestos, como mencionamos anteriormente, Favicur ICSA, no cuenta con el mismo para el área de operaciones. Con respecto a esto, el Gerente General considera que sería importante contar con el mismo, a fin de optimizar diferentes procesos como el de selección de personal y a su vez, garantizar que los empleados conozcan exactamente cuáles son las tareas y actividades que se espera que logren, así como las responsabilidades que deben asumir en sus puestos de trabajo. En relación a eso, la Responsable de Recursos Humanos y el Gerente de Operaciones, coinciden en que las tareas y actividades se encuentran definidas de manera general por los perfiles de puesto y son asignadas de manera informal por el encargado de turno.



En referencia al conocimiento de las tareas, actividades y funciones que debe cumplir el personal, el Gerente de Operaciones considera que en principio, las tareas básicas de cada puesto las conoce desde el momento que ingresa, pero luego es probable que se vaya adaptando en distintas partes del proceso, de acuerdo a las necesidades del momento. Es decir, que tratan que una gran parte de la tarea sea conocida adecuadamente, no obstante se presentan confusiones y pérdidas de tiempo, al no contar el área con una descripción de puestos. Con respecto a este tema, la Responsable de Recursos Humanos, plantea que para sobrellevar dicha falencia, se lleva a cabo un proceso de inducción prolongado (dos o tres meses), acompañado de capacitación con un empleado que instruye a partir de su experiencia. Desde nuestro punto de vista, dicha acción puede ser costosa, no sólo en términos económicos sino también en cuestiones de tiempo.

Teniendo en cuenta la capacitación del personal, el Gerente General, apunta a que una de las políticas de Favicur ICSA, es lograr una mejora continua, así como garantizar la calidad y seguridad de sus productos. Para que esto se consiga, es importante la aplicación de las capacitaciones, que pueden ser internas o externas. Con respecto a los temas y posibilidades de capacitación, se van definiendo de acuerdo a las necesidades planteadas por el Gerente de Operaciones. Una vez establecida la necesidad, la Responsable de Recursos Humanos, se encarga de organizarla y dictarla.

Por otro lado, una de las novedades del año 2012, con respecto a las evaluaciones de desempeño, fue comenzar a realizar las mismas al personal del área de operaciones de la empresa. El Gerente de Operaciones, supervisa que el responsable de planta junto con el encargado de turno, sean quienes califiquen al operario según la tarea que desempeñe. Ocasionalmente por falta de tiempo, se retroalimenta al personal sobre su desempeño en el trabajo. Al analizar las entrevistas, llegamos a la conclusión de que tanto el Gerente General, como el Gerente de Operaciones y la Responsable de Recursos Humanos, consideran que resulta útil la implementación de dicha herramienta.

En lo que respecta a las razones de la permanencia de los empleados, es clara la coincidencia en las opiniones que brindaron, el Gerente General, el Gerente de Operaciones y la Responsable de Recursos Humanos. Todos hacen referencia al hecho de que, al ser Favicur ICSA una empresa familiar, los operarios se sienten considerados al ver que no se los mide como un número de producción, si no que se los tiene presente en sus acciones y necesidades. A su vez, la empresa cuenta con una gran trayectoria, el nivel salarial del personal se sitúa en los mejores de la rama industrial. Una de las políticas de la empresa es, en la selección de personal, no buscar personal eventual, sino recursos humanos que lleguen a jubilarse en la misma.



En relación a los reconocimientos y oportunidades de promoción y/o ascenso, la empresa implementaba desde la Gerencia General, la aprobación para que los operarios tuvieran la oportunidad de realizar horas extras. Sin embargo, debido a la crisis económica, esta modalidad, pasó a ser exclusiva en su otorgamiento y hoy es considerada como una forma de reconocer al personal que se destaca en su desempeño. El Gerente de Operaciones, es el encargado de informar a la Responsable de Recursos Humanos qué operario es premiado para acceder a las horas extras. Es decir, que Favicur ICSA no cuenta con reconocimientos más allá del que mencionamos. Esto se debe a que no existe una política definida con respecto al tema, porque la gerencia general, no la considera necesaria.

Con respecto a las oportunidades de promoción y/o ascenso, en el área de operaciones existe la oportunidad de cubrir vacantes de puestos, realizando primero una búsqueda interna, y en caso de no poseer la persona adecuada, se lleva a cabo una búsqueda externa. En este sentido, la responsable de Recursos Humanos nos comentaba que en el caso del área de administración, las búsquedas para cubrir vacantes generalmente son externas.

Analizando el clima de trabajo e integración y trabajo en equipo, observamos en las entrevistas, que tanto el Gerente General como el Gerente de Operaciones y la Responsable de Recursos Humanos coinciden en que el clima de trabajo en Favicur ICSA, es muy bueno. La empresa anualmente, lleva a cabo una encuesta de clima de trabajo a todo el personal de la misma. Entre los resultados, se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra conforme y tiene una muy buena relación con sus compañeros.

En relación a la integración de los empleados y el trabajo en equipo, el Gerente de Operaciones sostiene que trabajando de esa manera, se obtienen resultados positivos, logrando una producción de calidad y fortaleciendo los lazos de compañerismo. Por su parte, la Responsable de Recursos Humanos, considera que la integración y el trabajo en equipo, ya es parte de la cultura de la organización.

Teniendo en cuenta los horarios de trabajo rotativos, los entrevistados expresaron que dicha modalidad de trabajo, fue definida por los dueños de Favicur ICSA junto a la gerencia general, basándose en la filosofía de la empresa que es llevar a cabo una producción continua. Esto significa, que las máquinas no pueden detenerse (sólo lo hacen una o dos veces al año para realizar tareas de mantenimiento). La Responsable de Recursos Humanos, se encarga junto con el Gerente de Operaciones, quien le brinda información sobre su área de producción, de



organizar los tres turnos de trabajo (mañana, tarde y noche), donde los operarios van rotando por semana. A su vez, informaron que durante el proceso de inducción, se busca familiarizar a los operarios con la modalidad de trabajo. La idea, es que los mismos asimilen el tipo de trabajo que realizan y el tipo de industria a la que pertenecen. Por último, cabe mencionar que dicha modalidad, es vista como un beneficio por la flexibilidad horaria que permite.

En cuanto a la comunicación, tanto el Gerente de Operaciones como la Responsable de Recursos Humanos, consideran que los medios de comunicación que utilizan, son los adecuados para sus determinadas áreas. No obstante, es posible que existan falencias en cuanto a la eficacia de la comunicación entre los operarios y los responsables de cada planta, así como con los encargados de turno correspondientes.

Por otro lado, con respecto a la influencia de la situación nacional en la organización, el Gerente General, señaló que la misma no les ha afectado directamente hasta el momento, en cuanto a las importaciones. En el caso de Favicur ICSA, la mayoría de los insumos son de origen nacional, Buenos Aires provee por ejemplo las láminas de distintos tipos de vidrios (en cuanto a grosor y color) y en Córdoba la empresa cuenta con depósitos, los cuales proveen no sólo parabrisas a nuestros clientes, sino también vidrios para la construcción. A su vez, sostuvo que lo único que podría llegar a afectarlos, pero todavía no lo ha hecho, es el polivinil. El mismo es el plástico que va entre medio de las láminas de vidrio que conforman los parabrisas. Este insumo, proviene de Brasil y en menor medida de Estados Unidos. De todas maneras, la organización cuenta con un importante stock de dicho insumo. La respuesta del Gerente de Operaciones coincide en este sentido, con el Gerente General. La responsable de Recursos Humanos agregó que por la crisis nacional, se decidió cancelar la posibilidad de realizar horas extras, sólo se produce en casos excepcionales, tomándolo como un reconocimiento.



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROVISTA POR LOS CUESTIONARIOS

El cuestionario fue aplicado a una muestra representativa, del total de la población del área de operaciones de FAVICUR, es decir, que se realizó a 65 empleados del área mencionada. Esta decisión se debió a cuestiones de tiempo y de acceso a la organización.

La aplicación del cuestionario nos permitió obtener información complementaria a las entrevistas y a su vez, obtener resultados de carácter masivo sobre lo que piensan, los empleados del área de operaciones de la empresa, con respecto a los siguientes ejes temáticos: conocimiento de los objetivos organizacionales, descripción y asignación de tareas y responsabilidades, capacitación, evaluación de desempeño: medición y retroalimentación, ambiente de trabajo, integración y trabajo en equipo y comunicación.

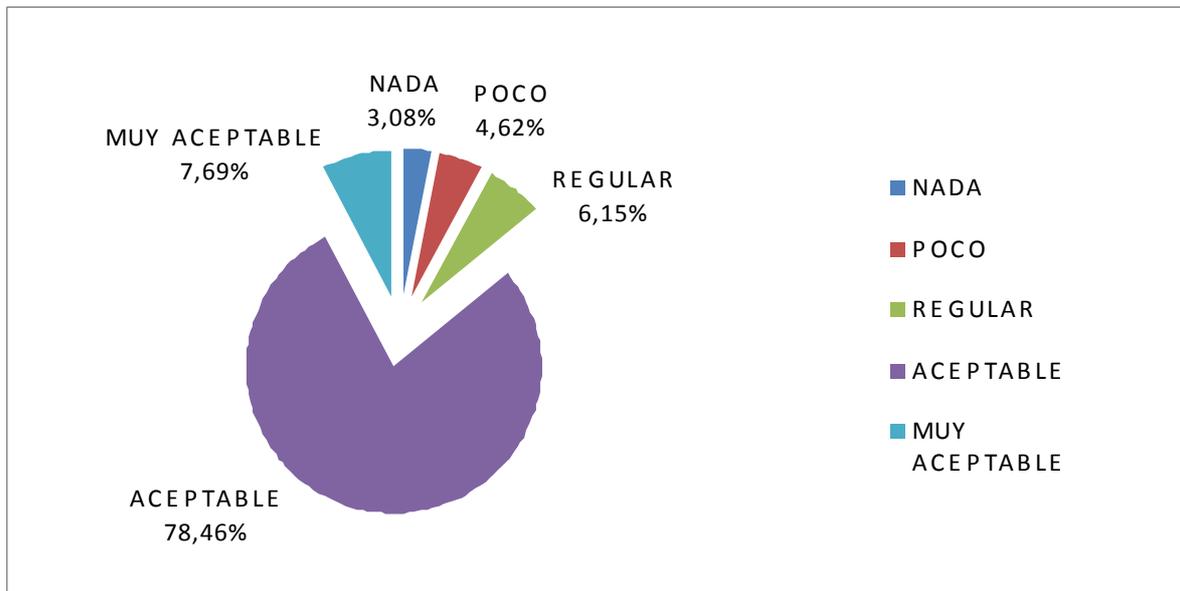
Por otro lado, el cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas que contenían opciones de respuestas previamente delimitadas. Al final del mismo, se incluyó una pregunta abierta que le permitía al encuestado expresarse en lo que considerara necesario. Sin embargo, dicho apartado no fue utilizado por los operarios.



CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

1. Conocimiento de los objetivos

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	2	3,08%
POCO	3	4,62%
REGULAR	4	6,15%
ACEPTABLE	51	78,46%
MUY ACEPTABLE	5	7,69%
TOTAL	65	100,00%

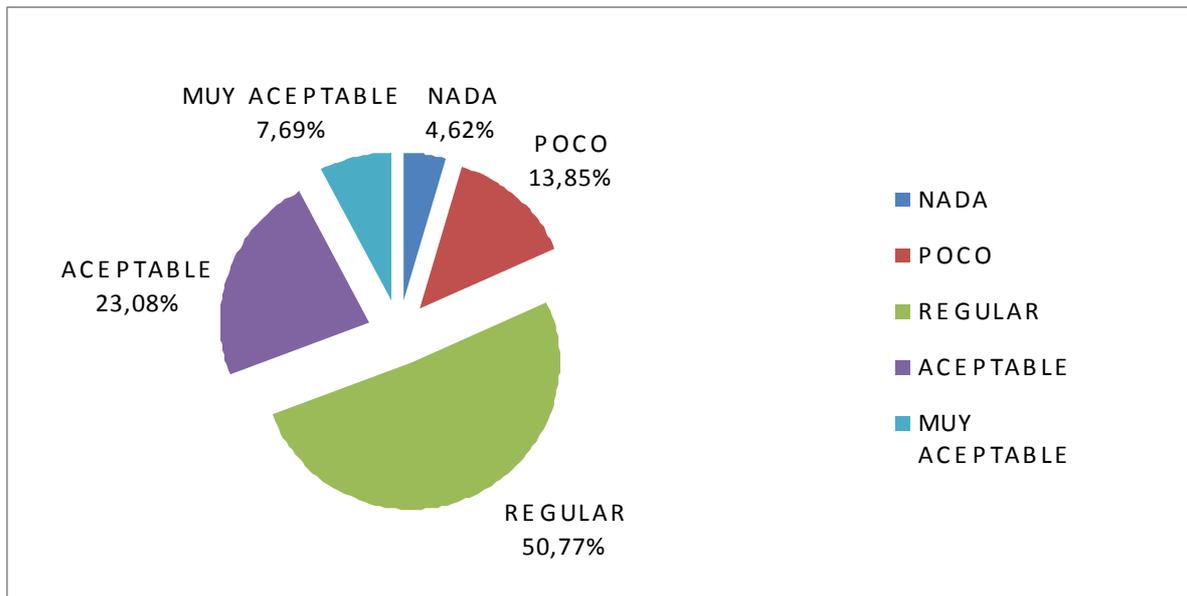


Con respecto al conocimiento de los objetivos de la organización, observamos que sólo el 7,69% de los encuestados los conoce totalmente. Por su parte, el 78,46% acepta que los conoce de manera aceptable. El 13,85% restante manifestó conocerlos de regular a poco y nada. Es decir que los objetivos organizacionales, se encuentran definidos de manera clara y han sido comunicados al nivel operativo.



2. Coherencia entre los objetivos organizacionales, las actividades y tareas ejecutadas

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	3	4,62%
POCO	9	13,85%
REGULAR	33	50,77%
ACEPTABLE	15	23,08%
MUY ACEPTABLE	5	7,69%
TOTAL	65	100,00%



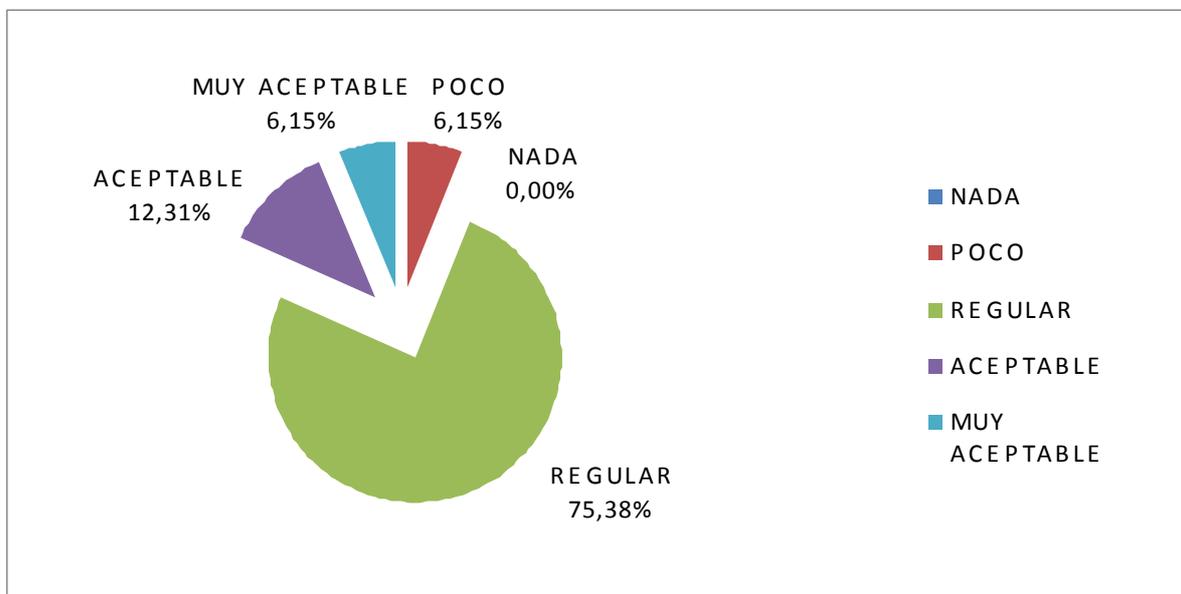
En cuanto a la relación entre los objetivos de la organización y las actividades y tareas que se desarrollan en el área de operaciones, podemos afirmar que el 50,77% de los encuestados manifiestan comprender la misma de manera regular. A su vez, la relación mencionada es considerada aceptable por el 23,08% del personal que respondió el cuestionario. Sin embargo, el 18,46% comprende poco o nada la relación y es fundamental que el empleado entienda totalmente esa contribución.



DESCRIPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

3. Existencia de información adecuada del puesto de trabajo al ingresar a la empresa

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
POCO	4	6,15%
REGULAR	49	75,38%
ACEPTABLE	8	12,31%
MUY ACEPTABLE	4	6,15%
TOTAL	65	100,00%

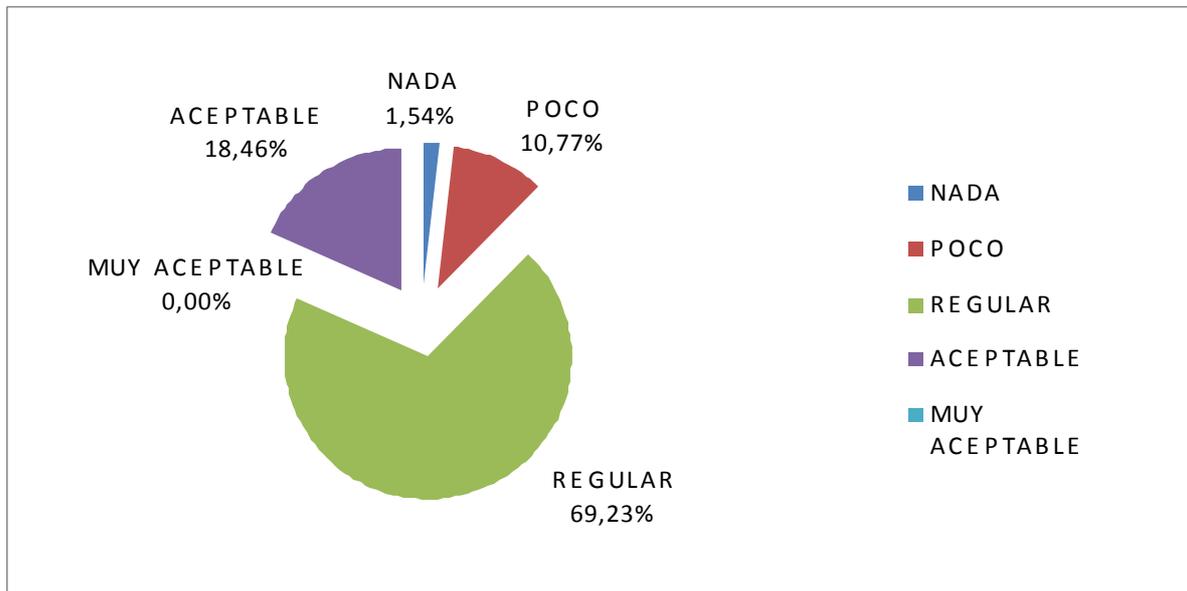


En este caso, podemos observar que el 75,38% de los operarios encuestados manifiesta haber recibido de manera regular nada más la información necesaria sobre su puesto de trabajo, responsabilidades y tareas, al momento de ingresar a la organización. Por su parte, el 12,31% de los operarios afirma que es aceptable la información recibida y sólo el 6,15% considera que recibió totalmente la información adecuada del puesto. Esto refleja que durante el proceso de inducción, no siempre se le brinda una efectiva o completa orientación específica sobre las tareas y actividades que va a desempeñar. Sería importante contar con una detallada descripción de puestos que le permita al empleado lograr una mejor integración y orientación.



4. Conocimiento exacto de tareas y funciones

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	1	1,54%
POCO	7	10,77%
REGULAR	45	69,23%
ACEPTABLE	12	18,46%
MUY ACEPTABLE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

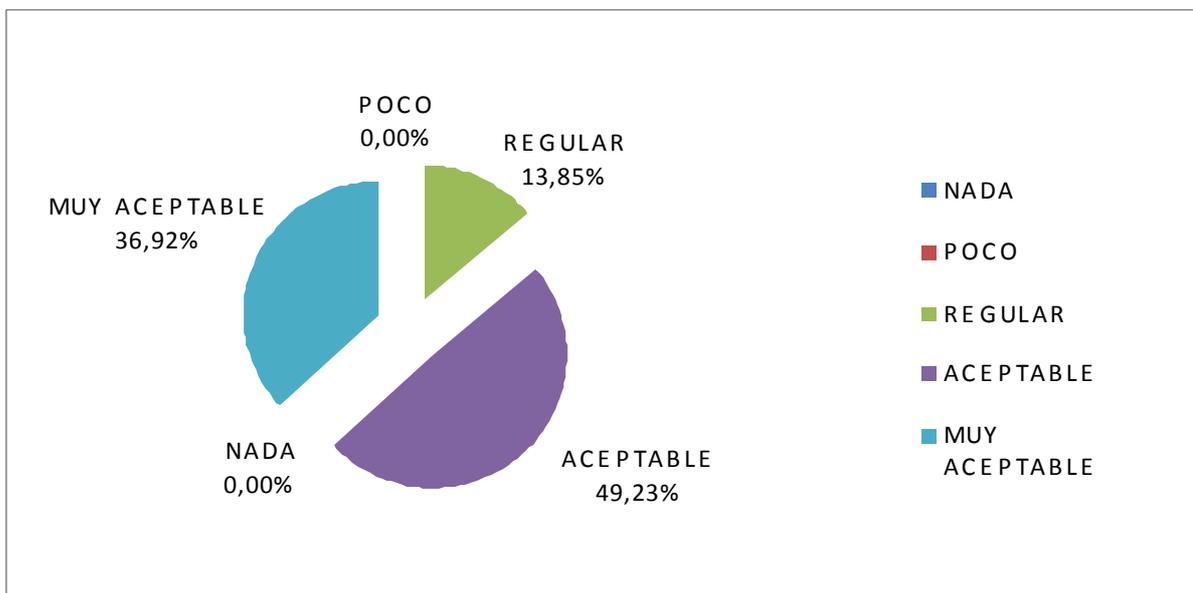


En relación al conocimiento de las tareas y funciones, el 69,23% del personal encuestado considera que es regular, mientras que sólo el 18,46% piensa que es aceptable y el 0% cree tener un conocimiento total. Por su parte, el 12,31% restante ha optado en este caso entre poco y nada. El elevado porcentaje de aquellos que manifiestan tener un conocimiento regular, refleja la necesidad de contar con un análisis y descripción de puestos, que brinde al empleado un conocimiento exacto y total de sus actividades, tareas y responsabilidades. A la vez, facilitará la incorporación de nuevos operarios a las distintas funciones y a la organización en general.



5. Existencia de herramientas y elementos de trabajo adecuados

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
POCO	0	0,00%
REGULAR	9	13,85%
ACEPTABLE	32	49,23%
MUY ACEPTABLE	24	36,92%
TOTAL	65	100,00%

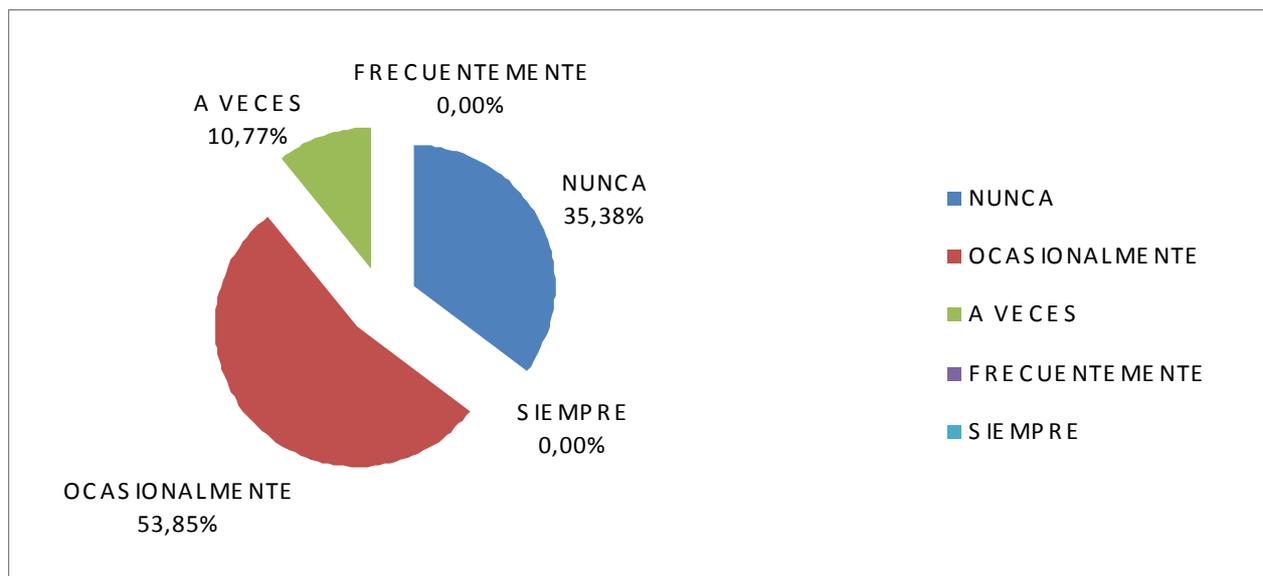


De acuerdo a lo relevado con el cuestionario, el 49,23% de los operarios encuestados considera que posee de manera satisfactoria las herramientas y los elementos de trabajo necesarios. En este sentido, la segunda opción elegida fue totalmente con el 36,92% y sólo el 13,85% sostiene que es regular. Es decir, que la empresa provee a su personal de los elementos de trabajo necesarios para desempeñar las tareas de manera adecuada y la mayoría de los empleados está conforme en este sentido.



6. Existencia de la descripción y registro formal de tareas

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	23	35,38%
OCASIONALMENTE	35	53,85%
A VECES	7	10,77%
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

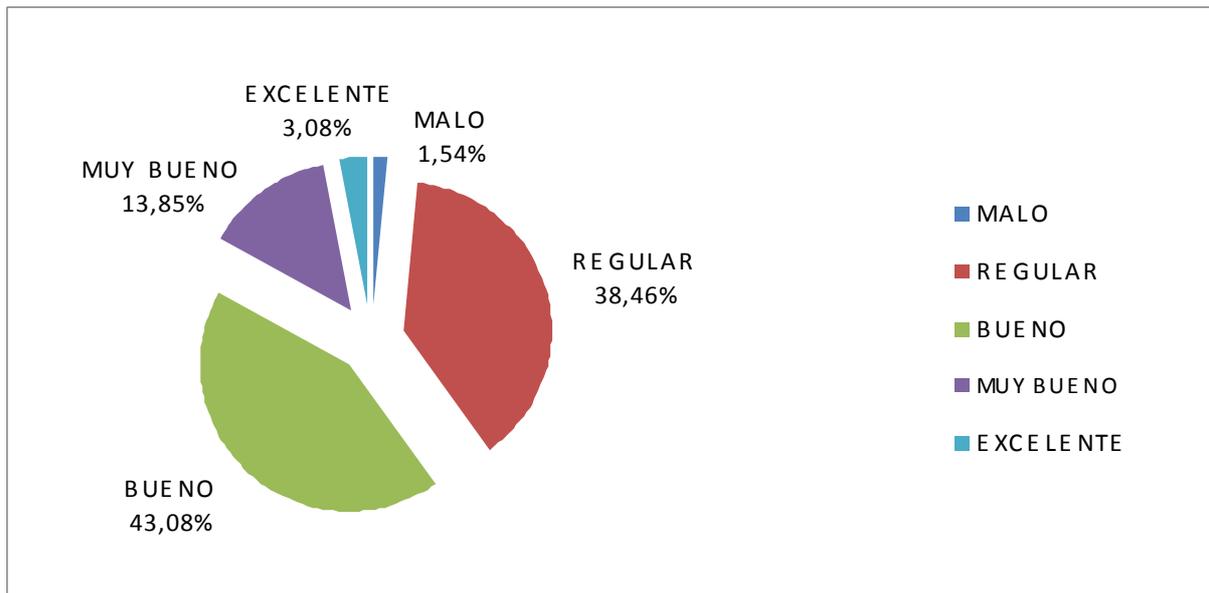


Con respecto a la descripción y registro formal de tareas, más de la mitad de los encuestados, el 53,85% afirma que es ocasional. Por su parte, el 35,38% ha respondido nunca, es decir que no existe una descripción formal que respalde las tareas, actividades y responsabilidades asignadas a cada puesto, sino que generalmente se realiza de manera informal o mediante la denominada hoja de ruta. El 10,77% de los operarios respondió a veces y no fueron elegidas las opciones frecuente y siempre. Es fundamental que la organización, y en este caso en particular, el área de operaciones, cuente con una descripción de puestos que permita definir claramente las tareas y responsabilidades propias de cada uno, como así también evitar repeticiones de tareas entre las diferentes personas.



7. Nivel de claridad de las tareas asignadas

RESPUESTAS	F.A	F.R
MALO	1	1,54%
REGULAR	25	38,46%
BUENO	28	43,08%
MUY BUENO	9	13,85%
EXCELENTE	2	3,08%
TOTAL	65	100,00%



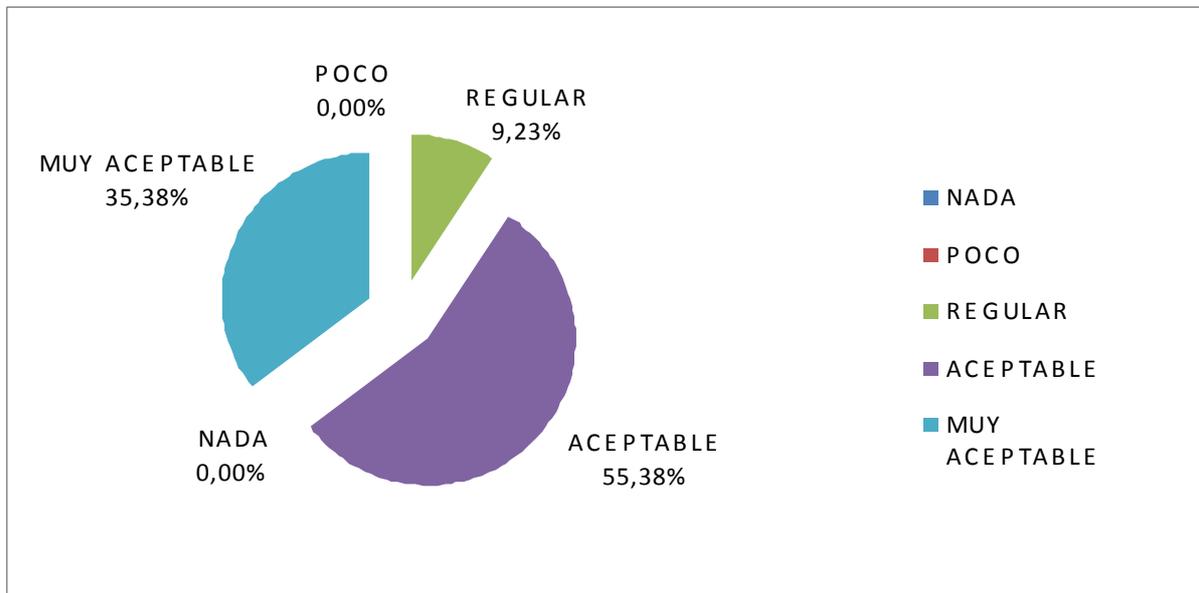
El 43,08% del personal encuestado, afirmó que el nivel de claridad de las tareas que le son asignadas es bueno, mientras el 40% lo considera entre regular y malo. Por otro lado, el 16,92% ha respondido que es muy bueno y excelente. Entonces, podemos decir que en su mayoría los operarios no creen que el nivel de claridad sea el adecuado, aspecto que puede derivar en confusiones, pérdidas de tiempo e ineficiencia productiva. Sería beneficioso para el área de operaciones, asignar tareas específicas de una manera correcta y con instrucciones completas que definan el: qué, cuándo, porqué, dónde, quién y cómo. El empleado debe comprender claramente la tarea y los resultados esperados.



CAPACITACIÓN

8. Capacitación recibida al ingresar a la organización

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
POCO	0	0,00%
REGULAR	6	9,23%
ACEPTABLE	36	55,38%
MUY ACEPTABLE	23	35,38%
TOTAL	65	100,00%

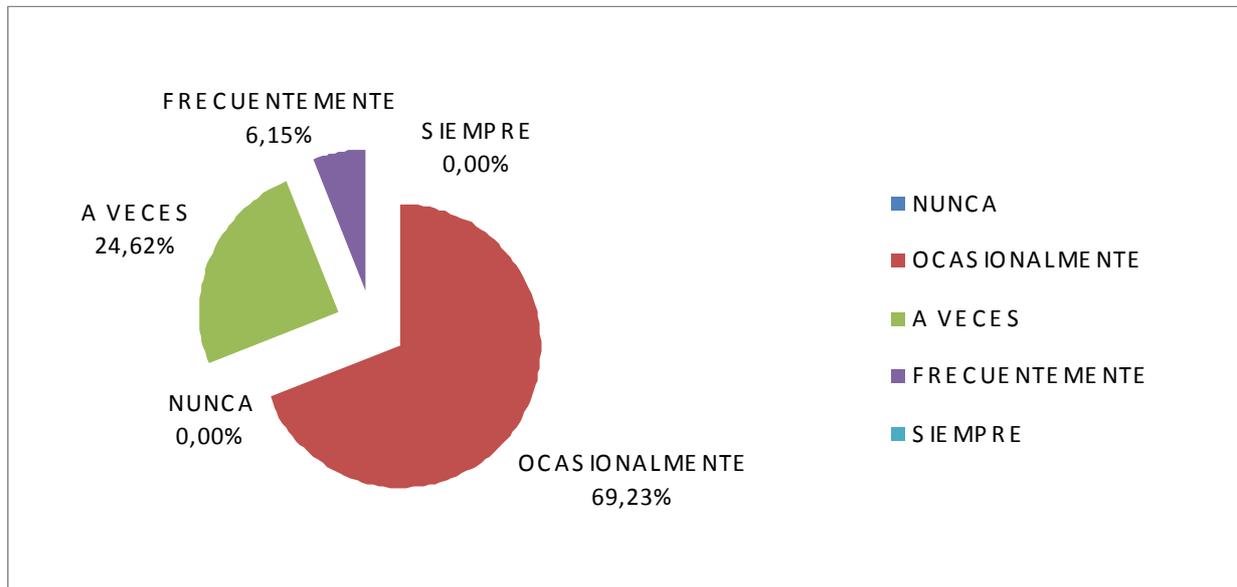


En relación a la capacitación recibida al momento de ingresar a la organización, el 55,38% de los encuestados afirma que ha sido aceptable, es decir que están de acuerdo con la capacitación recibida y el 35,38% está totalmente de acuerdo. Sólo el 9,23% la ha considerado regular. Es decir, que en FAVICUR, la capacitación al ingresar es un aspecto positivo y apreciado por sus miembros, y que favorece el desempeño del personal.



9. Participación en programas de capacitación

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
OCASIONALMENTE	45	69,23%
A VECES	16	24,62%
FRECUEMENTEMENTE	4	6,15%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

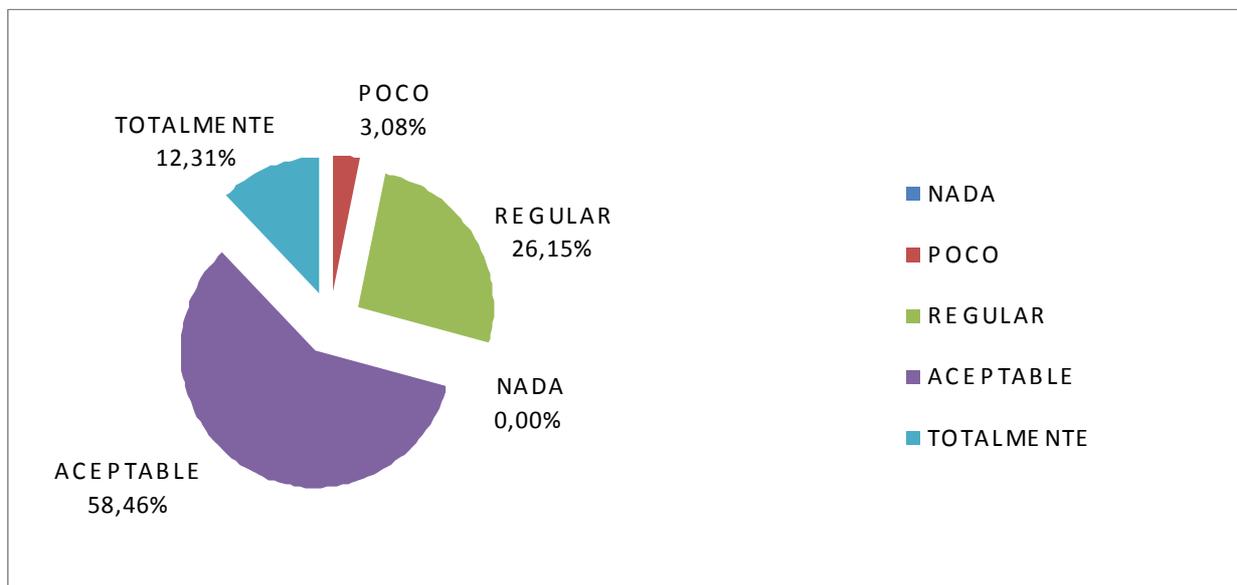


Podemos observar que la participación en programas de capacitación es ocasional desde el punto de vista del 69,23% de los encuestados, mientras que el 24,62% considera que sólo a veces ha participado. El 6,15% restante ha seleccionado la opción frecuente. Es decir que actualmente la participación en programas de capacitación es reducida o sólo se manifiesta cuando se adquiere una nueva máquina o se lleva a cabo un nuevo procedimiento, de acuerdo a lo mencionado por los encuestados.



10. Capacitación y su relación con la eficacia en el trabajo

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
POCO	2	3,08%
REGULAR	17	26,15%
ACEPTABLE	38	58,46%
TOTALMENTE	8	12,31%
TOTAL	65	100,00%



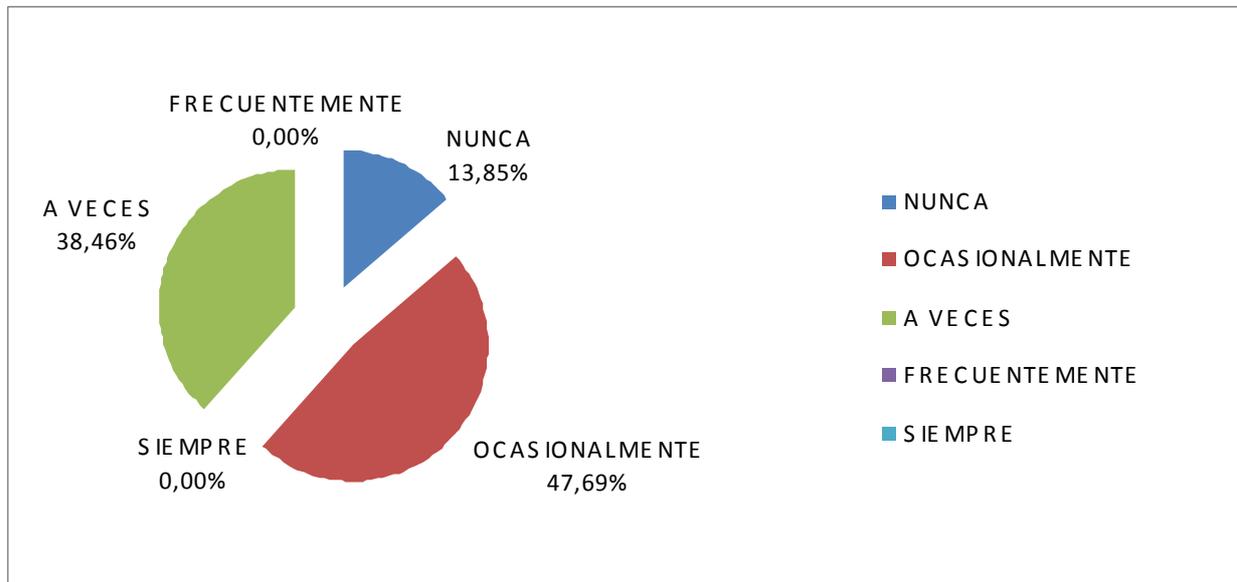
El 58,46% del personal encuestado, responde aceptablemente en cuanto a la eficacia para trabajar, es decir, que se sienten capacitados para desempeñar sus tareas. A su vez, el 26,15% considera regular su eficacia, mientras que sólo el 12,31% responde totalmente. Por último, el 3,08% se siente poco capacitado para desempeñarse con eficacia. Observando estos resultados, consideramos que la mayoría de los operarios se siente capacitado para realizar correctamente su trabajo pero sin ser totalmente eficaz, debido a que ocasionalmente o a veces participan de programas de capacitación, como se mencionó en el aspecto anterior.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: MEDICIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

11. Oportunidades de promoción y ascenso

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	9	13,85%
OCASIONALMENTE	31	47,69%
A VECES	25	38,46%
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

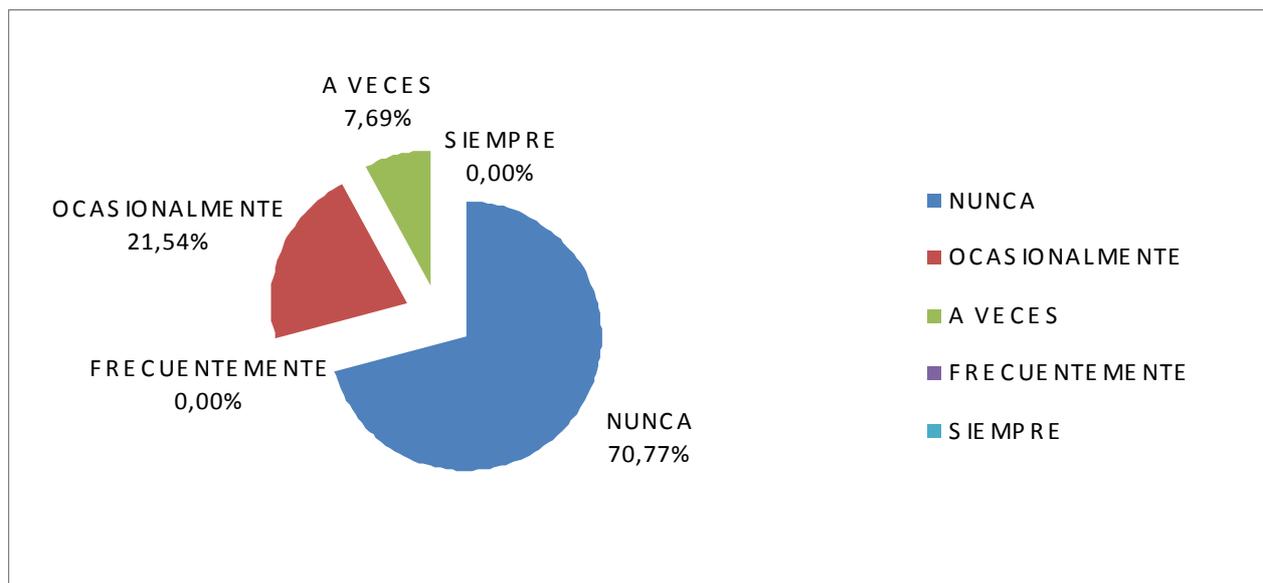


En el caso de las oportunidades de promoción y ascenso, encontramos que el 47,69% de los operarios encuestados, respondió que sólo existen ocasionalmente dichas oportunidades. El 38,46% considera que a veces tiene posibilidades de recibir un ascenso o promoción y el 13,85% plantea que no existen oportunidades en este sentido. Entonces, afirmamos que la mayoría del personal coincide en que pocas veces se dan situaciones que permitan lograr un ascenso o promoción. Como nos comentaron en algunas entrevistas, esto sucede cuando existe una vacante ya sea por una renuncia o por jubilación del ocupante del puesto.



12. Existencia de evaluación de desempeño por superiores o recursos humanos

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	46	70,77%
OCASIONALMENTE	14	21,54%
A VECES	5	7,69%
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

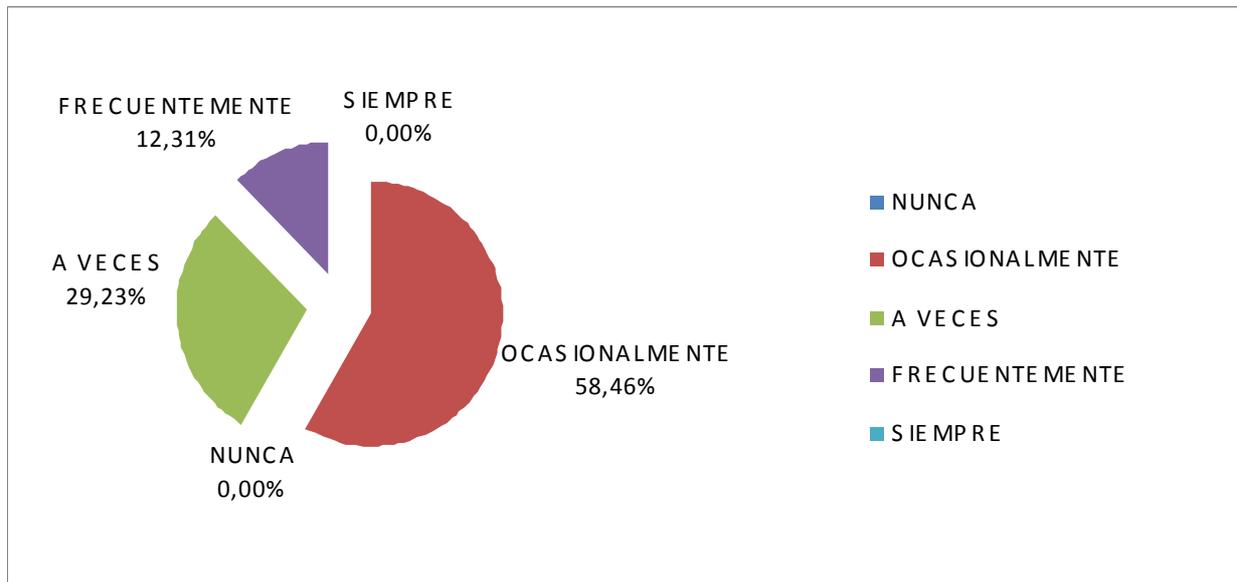


Es notable que el 70,77% de los encuestados, nunca ha recibido una evaluación de desempeño que mida los resultados de sus actividades y tareas, siendo éste un porcentaje muy elevado. A su vez el 29,23% respondió que solo ocasionalmente o a veces, ha sido evaluado por su superior o por el área de recursos humanos. Observamos que para el nivel operativo, la organización no posee una política clara que permita medir el desempeño de su personal. La evaluación de desempeño es necesaria, a los fines de poder identificar falencias que deben ser trabajadas y mejoradas, así como también para observar aspectos positivos a ser promovidos y potenciados.



13. Retroalimentación de su desempeño

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
OCASIONALMENTE	38	58,46%
A VECES	19	29,23%
FRECUENTEMENTE	8	12,31%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%



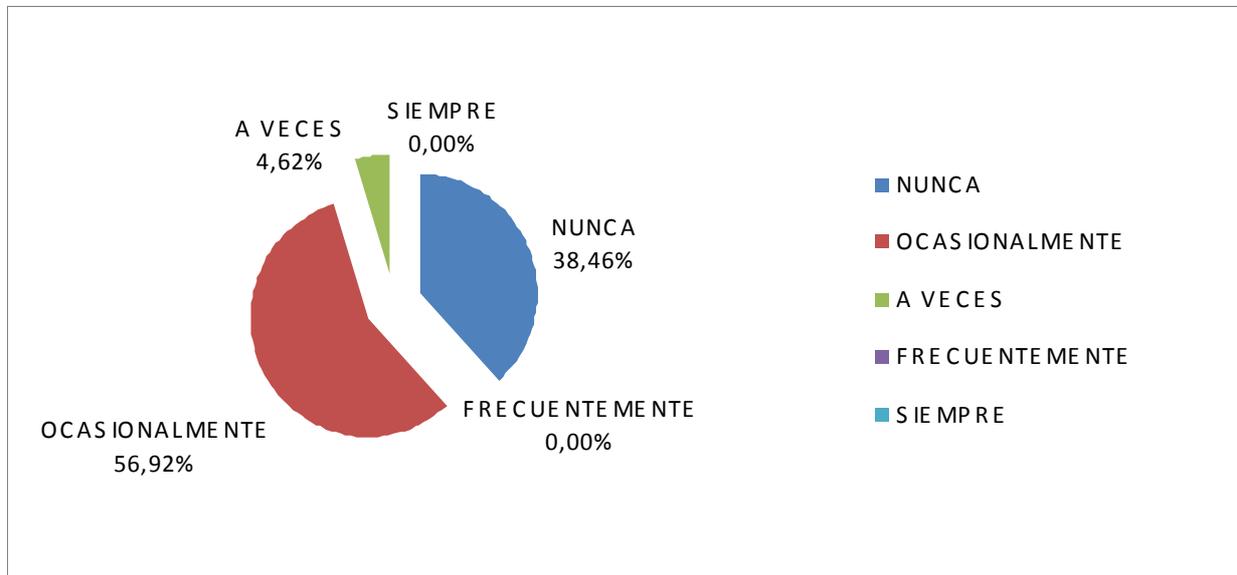
Podemos afirmar que el 58,46% del personal operativo ocasionalmente recibió retroalimentación de su desempeño. Generalmente esta situación se da de manera informal entre superiores y operarios, ya que como mencionamos anteriormente no se llevan a cabo evaluaciones de desempeños formales. En este sentido el 29,23% de los encuestados respondió a veces y con un porcentaje menor del 12,31% se obtiene frecuentemente retroalimentación. Estos aspectos reflejan la necesidad de retroalimentación sobre el desempeño que incentivó a los empleados a buscar una mejora constante en su rendimiento.



AMBIENTE DE TRABAJO

14. Influencia del horario de trabajo rotativo en la vida personal del operario

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	25	38,46%
OCASIONALMENTE	37	56,92%
A VECES	3	4,62%
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

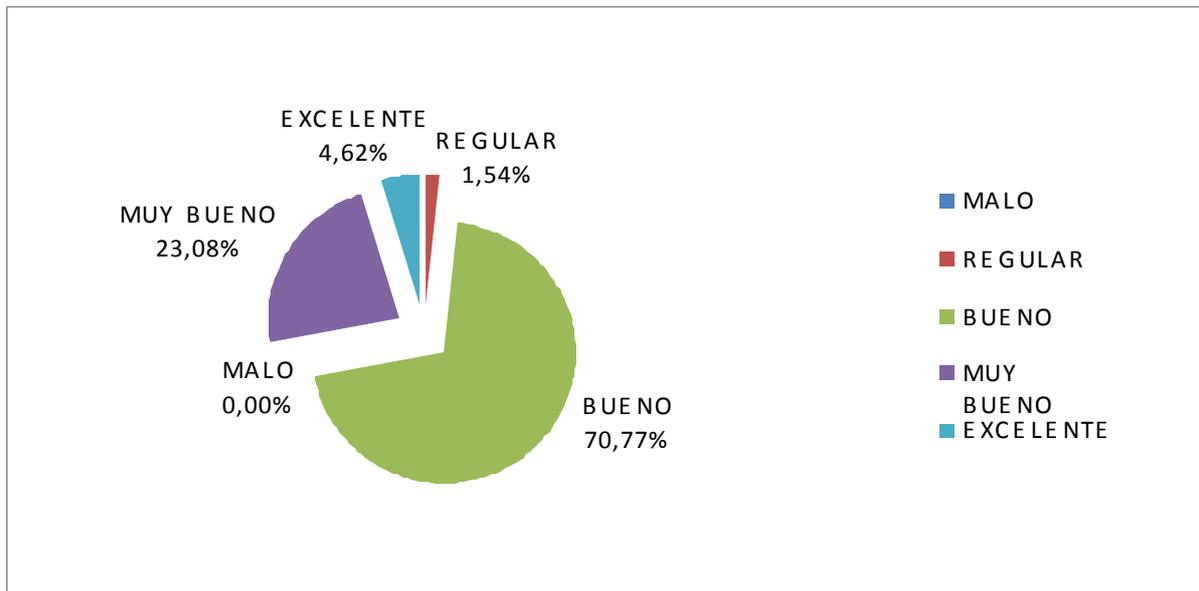


Con respecto a los horarios de trabajo rotativos encontramos que el 56,92% considera que influye ocasionalmente en su vida personal y nunca para el 38,46%. El 4,62% restante corresponde a la opción a veces, es decir que si bien la organización tiene esta modalidad de trabajo que podría resultar complicada, en este caso no influye mayormente en la vida de sus miembros, que se adaptaron rápidamente y desde un principio tuvieron conocimiento sobre la modalidad de trabajo.



15. Clima de trabajo

RESPUESTAS	F.A	F.R
MALO	0	0,00%
REGULAR	1	1,54%
BUENO	46	70,77%
MUY BUENO	15	23,08%
EXCELENTE	3	4,62%
TOTAL	65	100,00%

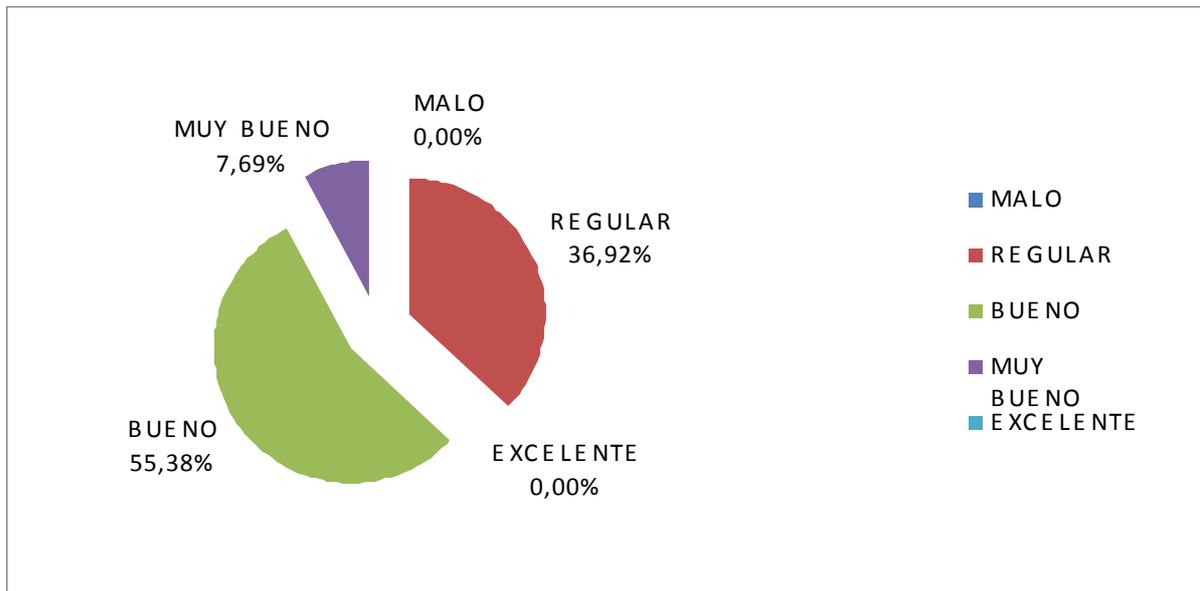


En cuanto al clima de trabajo en la organización, observamos que la mayoría de los encuestados, el 70,77%, manifiesta que es bueno y el 23,08% muy bueno. A su vez, para el 4,62% el ambiente de trabajo es excelente y solo es considerado regular para el 1,54%. De esta manera, encontramos que la mayoría del personal está conforme con el clima organizacional, lo cual es importante, ya que un buen ambiente laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.



16. Relación con sus superiores

RESPUESTAS	F.A	F.R
MALO	0	0,00%
REGULAR	24	36,92%
BUENO	36	55,38%
MUY BUENO	5	7,69%
EXCELENTE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

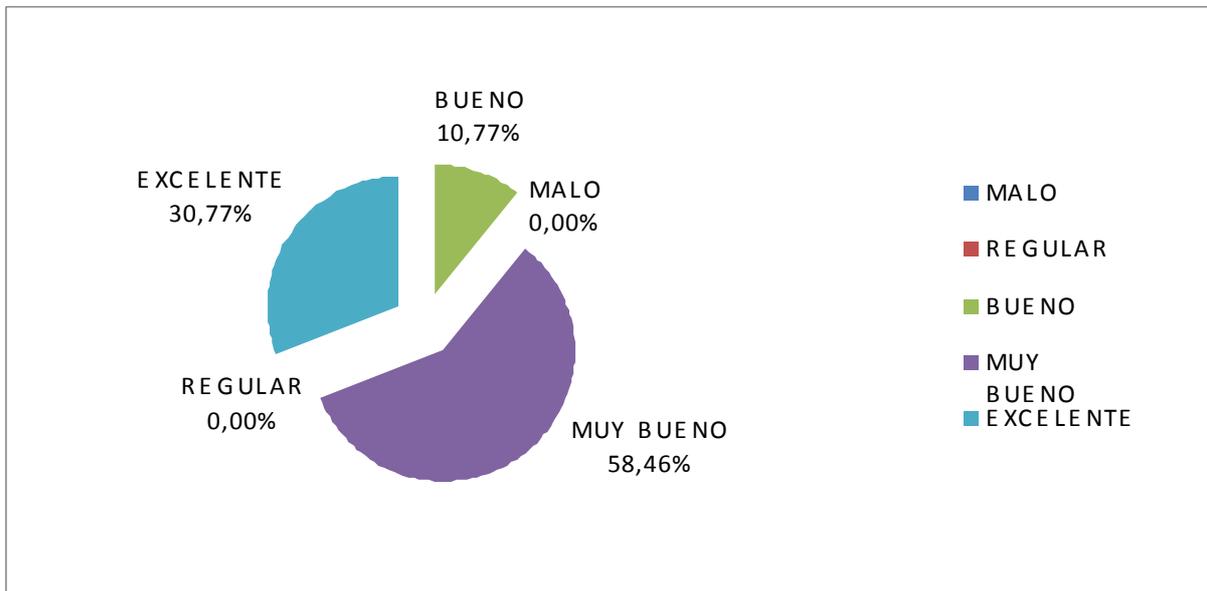


Podemos observar que la relación de los operarios con sus superiores, es considerada buena en un 55,38%. A su vez el 36,92% considera que la relación es regular y muy buena sólo el 7,69%. Esto demuestra que si bien la relación entre superiores y subordinados es buena existe una tendencia a desmejorar. Este aspecto debería ser tenido en cuenta ya que de ser mejorada la relación, promovería la confianza y la comunicación.



17. Relación con sus compañeros

RESPUESTAS	F.A	F.R
MALO	0	0,00%
REGULAR	0	0,00%
BUENO	7	10,77%
MUY BUENO	38	58,46%
EXCELENTE	20	30,77%
TOTAL	65	100,00%



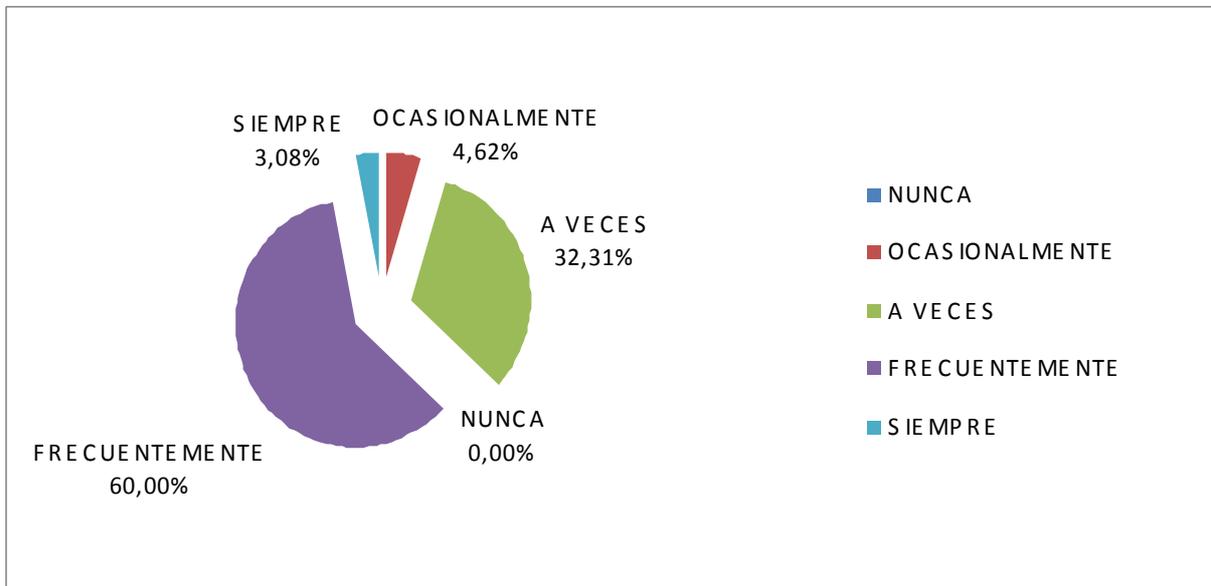
Se puede observar que el 58,46% del personal del área encuestada, manifiesta que la relación con los compañeros de trabajo es muy buena y el 30,77% la considera excelente. Por su parte, el 10,77% restante optó por la alternativa de buena relación. Es destacable que ningún encuestado haya respondido que la relación es mala o regular. Se puede visualizar de esta manera, que perciben un clima de confianza, respeto y sobretodo de compañerismo, fomentando la predisposición para establecer vínculos de colaboración y apoyo que repercute en una mejor realización de las tareas.



INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

18. Existencia de integración y colaboración para resolución de tareas y problemas

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
OCASIONALMENTE	3	4,62%
A VECES	21	32,31%
FRECUENTEMENTE	39	60,00%
SIEMPRE	2	3,08%
TOTAL	65	100,00%

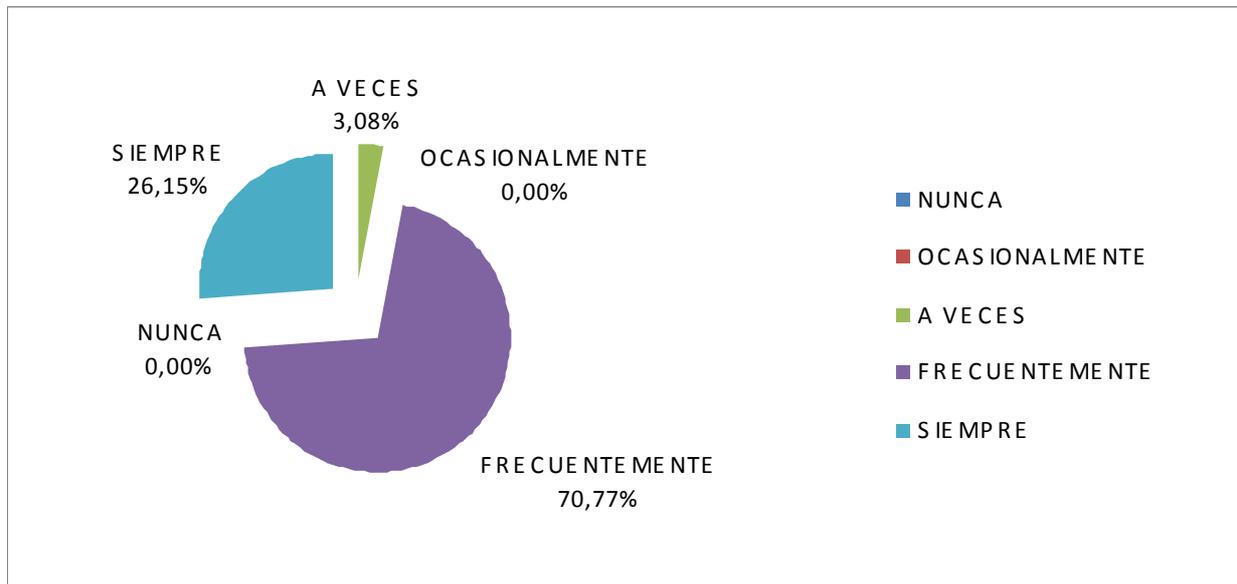


El 60% de los encuestados, afirma en sus respuestas que frecuentemente existe integración y colaboración entre compañeros para la ejecución de tareas y la resolución de problemas. A su vez, el 32,31% ha contestado que existe a veces, el 3,08% considera que siempre y sólo el 4,62% piensa que sucede ocasionalmente. En este sentido, queda a la vista que en el área de operaciones, se percibe la existencia de colaboración y de trabajo integrado para la resolución de tareas y problemas. De todas formas, sería bueno trabajar para potenciar aún más la colaboración y promover el aprendizaje colectivo.



19. Fomento del trabajo en equipo

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
OCASIONALMENTE	0	0,00%
A VECES	2	3,08%
FRECUENTEMENTE	46	70,77%
SIEMPRE	17	26,15%
TOTAL	65	100,00%



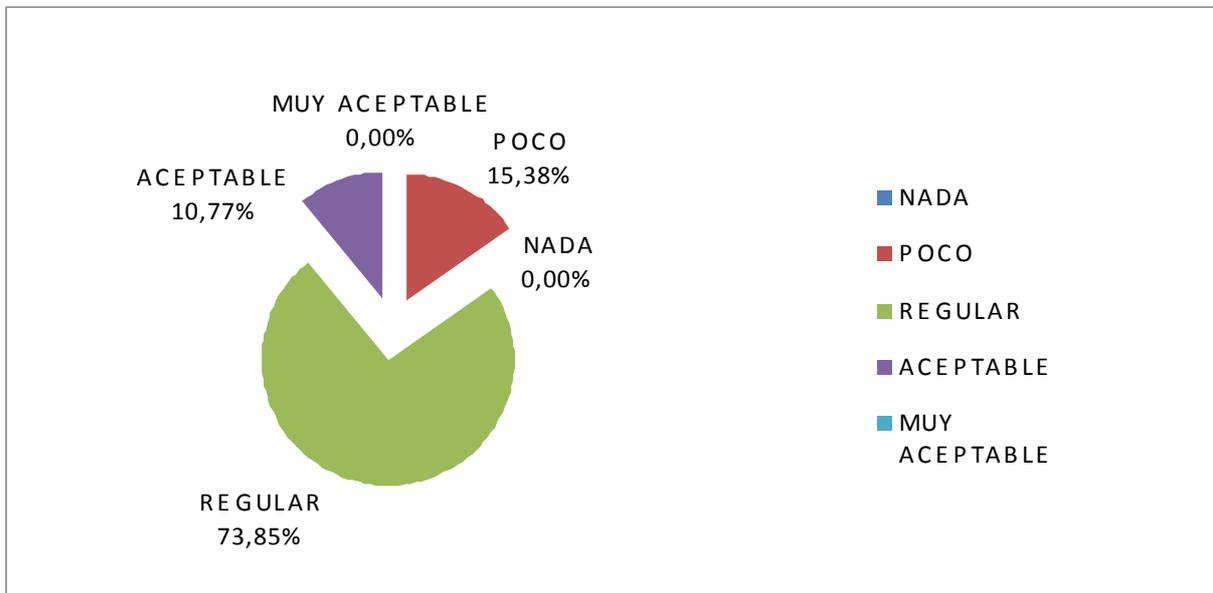
Con respecto al trabajo en equipo, el 70,77% considera que frecuentemente se promueve el mismo. El 26,15% afirma que siempre sucede y sólo el 3,08% restante ha planteado que a veces es promovido. Es decir, que existe una importante tendencia de promoción del trabajo en equipo y es fundamental continuar con la estrategia seleccionada ya que permite una integración armónica, asumir responsabilidades compartidas y lograr objetivos comunes.



COMUNICACIÓN

20. Medios de comunicación adecuados

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
POCO	10	15,38%
REGULAR	48	73,85%
ACEPTABLE	7	10,77%
MUY ACEPTABLE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%

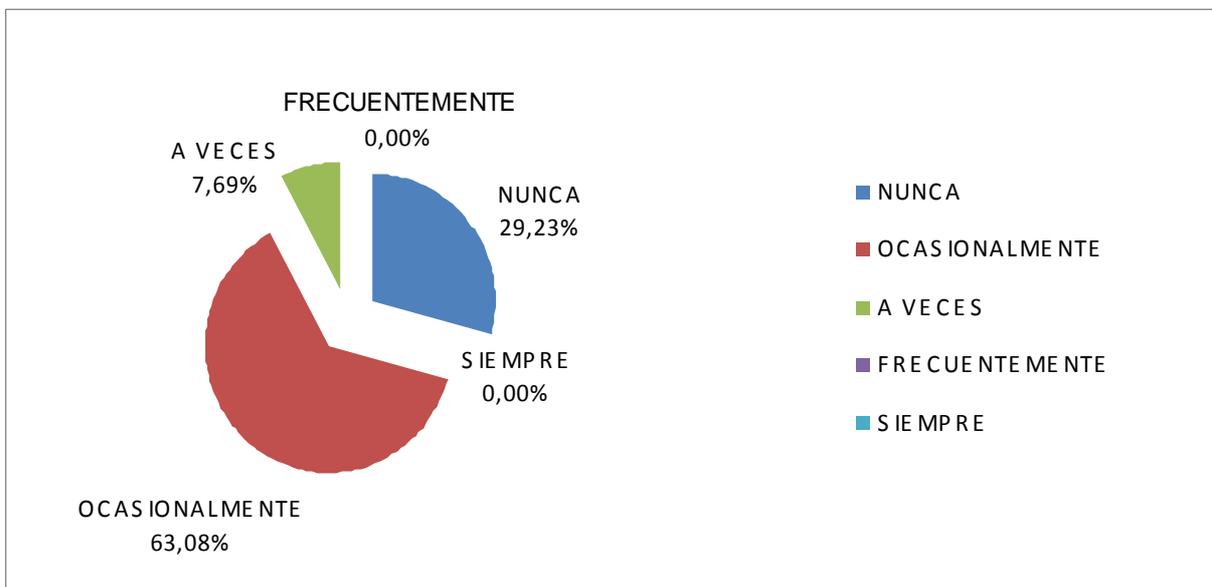


En relación a la adecuación de los medios de comunicación utilizados, podemos afirmar, que el 73,85% de los operarios encuestados los considera regular, lo cual constituye un porcentaje muy alto. Mientras el 10,77% manifiesta que es aceptable y el 15,38% que es insuficiente. Podemos interpretar entonces, que existe una falencia percibida por los mismos miembros en los medios de comunicación que se utilizan para transmitir la información, por lo tanto, es necesario investigar las causas para trabajar en posibles soluciones.



21. Existencia de relación entre la comunicación y la satisfacción de necesidades y expectativas

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	19	29,23%
OCASIONALMENTE	41	63,08%
A VECES	5	7,69%
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	65	100,00%



En este último caso, el 63,08% de los encuestados, está de acuerdo en que la comunicación con sus superiores ocasionalmente cumple con sus necesidades y expectativas. A su vez, la segunda opción más elegida, con el 29,23% indica que nunca cumple. El 7,69% restante señaló que sólo a veces sucede. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este sentido, es importante analizar porqué está sucediendo esta situación para neutralizarla cuando antes, debido a que la comunicación puede perjudicar la correcta realización de las actividades y tareas del operario.



CAPÍTULO Nº 4: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Luego de haber analizado la información relevada con los cuestionarios y entrevistas realizadas, consideramos que los problemas más relevantes o necesidades principales de la empresa son las siguientes:

- ❖ No hay claridad en la asignación de tareas y responsabilidades de los distintos puestos del área de operaciones, lo que conlleva a su vez, una falta de claridad en la definición de las actividades que cada empleado debe llevar a cabo.
- ❖ El proceso de análisis de puestos, para obtener la información y los requisitos mínimos para desempeñar las tareas, no ha sido desarrollado. A su vez, también carece de las descripciones de puestos, necesarias para reducir los malos entendidos y para ayudar al resto de los subsistemas de Recursos Humanos.
- ❖ Existen procesos de Recursos Humanos que no están definidos de manera clara para la realización de ciertas actividades. Esta situación se ve afectada por la falta de análisis y descripción de puestos. En este sentido, observamos que el área de Recursos Humanos, ha sido desarrollada hace tres años.
- ❖ La comunicación entre los mandos medios y el nivel operativo resulta insuficiente para lograr un clima organizacional óptimo.
- ❖ Es necesario llevar a cabo las evaluaciones de desempeño definidas recientemente por la gerencia general y el área de recursos humanos.

Como consecuencia de dichas necesidades, el personal del área de operaciones, objeto de nuestro estudio, ha tenido que adaptarse a la demanda de distintos requerimientos de trabajo que fueron surgiendo, realizando tareas y actividades variadas. En este sentido, es compartido el criterio de los miembros de la organización, de que muchas veces se generan confusiones y pérdidas de tiempo.

Asimismo, tras las entrevistas realizadas, se puede observar que la empresa no ha desarrollado una metodología que posibilite medir resultados y/o el desempeño del personal. Recién a mediados del año 2012, se comenzaron a realizar evaluaciones de desempeño ocasionales. La retroalimentación tampoco es una práctica habitual, el personal manifiesta que



sólo se realiza en determinadas situaciones y se encuentran más focalizadas en aspectos técnicos del trabajo, que en el desempeño de cada miembro de la organización.

Por otra parte, es notable a partir del análisis llevado a cabo, que tanto el nivel gerencial como el nivel medio, perciben la necesidad de contar con un análisis y descripción de puestos para continuar con el proceso de mejora en el que se basa la organización y comenzar a subsanar los problemas anteriormente mencionados. A su vez, el nivel operativo, percibe el análisis y la descripción de puestos como la forma de mejorar la comunicación y la relación con sus superiores.

Es fundamental tener en cuenta que el análisis y la descripción de puestos, permite avanzar correctamente con la evaluación de desempeño, mejora el nivel de claridad de las tareas, constituye una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal, y mejora el conocimiento de actividades y tareas.

De la misma forma, el análisis y la descripción de puestos, es la base de las siguientes actividades: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación de desempeño y determinación de responsabilidades.

A la hora de determinar las fuentes de *reclutamiento*, resulta de utilidad el análisis y la descripción de puestos de trabajo, ya que la misma proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

El análisis y la descripción de puestos de trabajo, proporciona datos suficientes para elaborar el perfil y especificar las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato durante la *selección*, para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

Con el fin de planificar la *formación* necesaria para un trabajador, es preciso saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación necesaria.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, al realizar la *evaluación*



de desempeño, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Por otro lado, un análisis y descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras *responsabilidades*, habilidades y conocimientos, lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de una tarea distinta a la que realmente tenemos.

Por último, es importante destacar que todos los integrantes del área de operaciones de Favicur ICSA, comparten la convicción de que la empresa cuenta con recursos humanos que están comprometidos con su trabajo.



DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y/O NECESIDADES

Luego de llevar a cabo las entrevistas, y teniendo en cuenta que los problemas o necesidades deben ser definidos de manera conjunta por los responsables de la organización y quienes realizamos la práctica profesional, hemos identificado las siguientes necesidades:

- ❖ FAVICUR ICSA manifiesta que no hay claridad en la asignación de tareas y responsabilidades de los distintos puestos, lo que conlleva a su vez, una falta de claridad en la definición de las actividades que cada empleado debe llevar a cabo.
- ❖ El proceso de análisis de puestos, para obtener la información y los requisitos mínimos para desempeñar las tareas, no ha sido desarrollado. A su vez, también carece de las descripciones de puestos, necesarias para reducir los malos entendidos y para ayudar al resto de los subsistemas de Recursos Humanos.
- ❖ Se reconoce que hay procesos de Recursos Humanos que no están definidos de manera clara para la realización de ciertas actividades. En este sentido, observamos que el área de Recursos Humanos ha sido desarrollada hace tres años.
- ❖ La comunicación entre los mandos medios y el nivel operativo resulta insuficiente para lograr un clima organizacional óptimo.
- ❖ La empresa expresa que es necesario llevar a cabo las evaluaciones de desempeño definidas recientemente por la gerencia general y el área de recursos humanos.

Considerando las necesidades organizacionales planteadas, decidimos junto con los representantes entrevistados de Favicur, desarrollar el análisis y la descripción de puestos del área de operaciones de la empresa. Es decir, que vamos a observar y analizar las tareas y responsabilidades de cada puesto, del área mencionada, de manera que se puedan definir las tareas que cada persona debe cumplir y proceder luego, a realizar la descripción de puestos propiamente dicha.



JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN

FAVICUR ICSA, es una empresa que ha ido creciendo a través del tiempo y se ha posicionado en el mercado, adquiriendo y desarrollando no sólo experiencia durante sus 50 años de vida, sino también competencias estratégicas, que le permitieron afirmar su imagen como empresa y mejorar la calidad y seguridad de sus productos y servicios.

El crecimiento mencionado trae aparejado una mayor complejidad en la organización. La importancia de la intervención, se debe a que no existe una clara asignación de tareas y responsabilidades relacionadas a cada puesto.

Nuestro objetivo es contribuir con el área de recursos humanos, brindando una propuesta de mejora significativa para dicha área y para la organización, ante la problemática mencionada. Para llevarla a cabo, consideramos fundamental desarrollar el análisis y la descripción de puestos del área de operaciones. De esta manera, se podrá obtener un mayor aprovechamiento de los recursos: humanos, tiempo, materiales, económicos, etc. y como resultado, alcanzar un mayor grado de efectividad, que le permita a Favicur ICSA, continuar creciendo y evolucionando como empresa y con un grado de competitividad cada vez mayor y acorde a sus expectativas.



CAPÍTULO Nº 5: MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el diagnóstico organizacional realizado y los problemas definidos y consensuados con la organización, investigamos y trabajamos sobre un marco teórico específico que exponemos a continuación. El mismo sustentará el desarrollo de nuestra propuesta de mejora, la cual estará orientada al análisis y descripción de puestos del área de operaciones de la empresa Favicur ICESA.

ORGANIZACIÓN

Desde el punto de vista del autor Schlemenson (1990), podemos definir una organización como un sistema socio-técnico integrado, que ha sido creado para la realización de fines específicos y que tiende a satisfacer necesidades concretas de sus miembros y de una audiencia externa.¹

Las organizaciones, conservan su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de las responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial de sus miembros. A su vez, decimos que una organización se encuentra inserta en un medio o contexto externo, con el cual guarda una relación interdependiente significativa, interactuando y/o compitiendo con diversas compañías.

Además, entendemos que una organización, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la empresa, ya que la misma es posible cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Por otro lado, decimos entonces que las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Desde ese punto de vista, consideramos que una organización, es una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

¹ SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional: Un compromiso reflexivo con la acción*. Paidós. Buenos Aires, 1990.



LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

En relación a los Recursos Humanos, es necesario comprender el comportamiento humano, sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo capacitada y motivada, para trabajar con las personas de manera efectiva.

El propósito de la administración de los recursos humanos, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Los recursos humanos, determinan el grado de éxito de la organización.

Según, los autores Werther y Davis (1996), “El principal objetivo del Área de Recursos Humanos, es lograr el mejoramiento de la organización, haciéndola más eficiente y eficaz, con el fin de mejorar los niveles de productividad” (p. 8).²

Por otro lado y de manera más general, decimos que la gestión de recursos humanos, es un sistema compuesto por distintos subsistemas. Los mismos son: subsistema de previsión, subsistema de provisión, subsistema de mantenimiento, subsistema de desarrollo, subsistema de ambiente interno y externo laboral, y subsistema de investigación y control.

El tema elegido para realizar nuestro proyecto final de grado: Análisis y Descripción de puestos del área de operaciones de la empresa FAVICUR ICSA, se encuentra contenido en el subsistema de previsión de recursos humanos. El mismo está compuesto por dos actividades fundamentales que son la planificación de recursos humanos y el análisis y la descripción de puestos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según la Lic. Rodríguez (1998) podemos definir la gestión de Recursos Humanos, a partir de la evolución del concepto de “administración de recursos humanos”. La autora expresa que “es el proceso de planificar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización” (p. 13).³

² WERTHER, William, DAVIS, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, 1996.

³ RODRÍGUEZ, Alejandra. *Administración de Recursos Humanos*. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, 1998.



La dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y la sociedad en conjunto continuará en aumento, brindando cada vez más importancia a la Administración de Personal.

De esta manera, la Gestión de Recursos Humanos, desde un enfoque sistémico, consiste en la puesta en marcha de una serie de subsistemas (del sistema de recursos humanos), los cuales incluyen a su vez procesos, encaminados a contribuir al logro de los objetivos organizacionales; a través de acciones orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, y conseguir que éste desarrolle y aplique sus capacidades y habilidades en el ambiente laboral. En este sentido, se generan resultados satisfactorios para los empleados y beneficiosos para la organización.

La administración de Recursos Humanos consta de cuatro objetivos fundamentales:

- ❖ *Sociales*: respetar los principios éticos y socialmente responsables.
- ❖ *Organizacionales*: contribuir al éxito de la organización.
- ❖ *Funcionales*: mantener los aportes de recursos humanos disponibles a los requerimientos de la organización.
- ❖ *Individuales*: permite el logro de objetivos individuales que sean compatibles con la organización.

Es importante señalar, que no todas las decisiones sobre recursos humanos cumplen estos objetivos señalados. Sin embargo, los mismos contribuirán siempre a orientar las decisiones y mientras mayor sea esa contribución, mayor será el aporte del área de recursos humanos a la organización.

La administración de Recursos Humanos, desarrolla diversas tareas y actividades, y es considerada un sistema ya que todas sus funciones se interrelacionan entre sí y cualquier modificación en una de ellas repercute de manera directa o indirecta en las demás.

El análisis y la descripción de puestos, objeto de nuestro proyecto final de grado, se encuentran desarrollados en el subsistema de previsión de recursos humanos, el cual detallamos a continuación.

SUBSISTEMA DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal, para que la planificación y organización de los distintos procesos de la administración de recursos humanos, sirvan eficientemente a los objetivos organizacionales.



Planificación de recursos humanos:

Esta función implica prever las necesidades del personal. Es una técnica para determinar en forma sistemática la demanda de empleados que una organización tendrá. En este sentido, el proceso de planificación de recursos humanos, implica una evaluación de la demanda de recursos humanos, actual y prevista, que tiene la empresa en función de sus necesidades y planes. Además, una evaluación de la oferta interna y externa de recursos humanos y una elaboración de los planes de cobertura de puestos requeridos de acuerdo a la relación entre demanda y oferta.

La planificación de recursos humanos es el insumo básico para planificar los demás aspectos de la gestión. Asimismo, la planificación se concreta en una previsión de las necesidades de personal en función de una serie de factores que es necesario recordar:

- ❖ Las necesidades de personal están en función de los objetivos organizacionales, de los cambios que éstos sufren con el propósito de adaptarse a las presiones internas y externas.
- ❖ La planificación de personal, debe tener en cuenta la previsión de la demanda de productos, bienes o servicios que la organización proporciona, con el fin de traducir esta demanda en necesidades del personal.
- ❖ Se debe tener presente el nivel medio de rendimiento de los empleados, así como los principales factores que puedan afectarlo.
- ❖ Hay que considerar también, cómo influyen los cambios tecnológicos en la cantidad y composición del personal de las organizaciones.

Análisis de puestos:

Básicamente, consiste en definir las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar cada puesto, a fin de establecer requisitos, tipos de tareas, normas y principios referidos a la carrera administrativa, sistemas de remuneraciones, etc. En este sentido, con el

análisis de puestos, se conocen cuáles son los contenidos y elementos constitutivos de cada tarea. El análisis, tiene como resultado la descripción de las tareas y sus especificaciones.

El proceso de análisis de puestos se conforma de la siguiente manera:

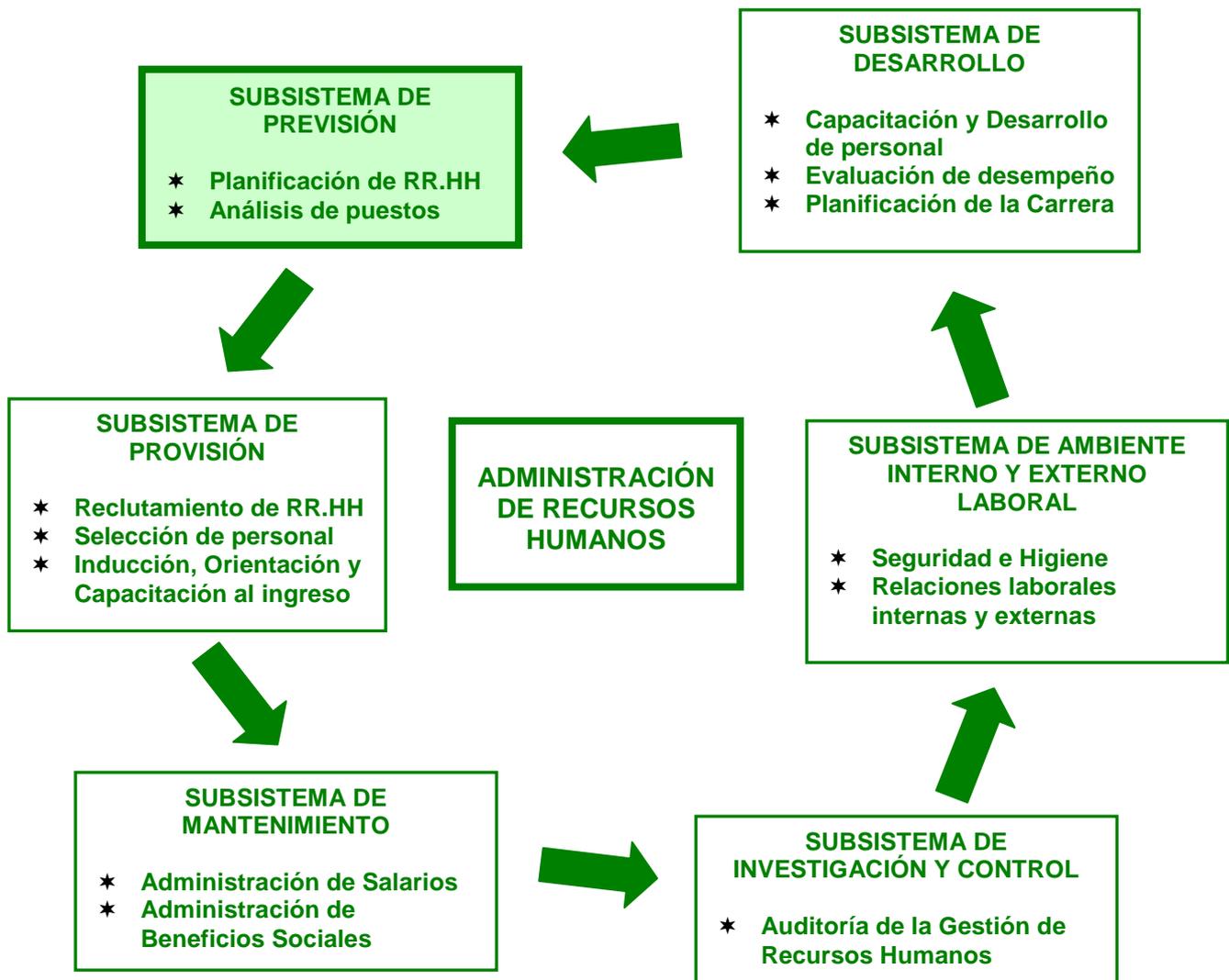
- ❖ Identificación y formalización de las tareas que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo de la organización.



- ❖ Identificación de los requisitos (experiencia, educación, conocimientos, habilidades, etc.) que la organización establece para cada puesto.
- ❖ Identificación y determinación de las condiciones en que se desarrolla y se debe desarrollar el trabajo, tales como, responsabilidades asignadas sobre recursos, manejo de información, condiciones ambientales, etc.

ESQUEMA DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

En el siguiente esquema, propuesto por la Lic. Rodríguez (1998, p. 17)⁴, se presentan los subsistemas que conforman la Gestión de Recursos Humanos.



⁴ RODRÍGUEZ, Alejandra. *Administración de Recursos Humanos*. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, 1998.



A continuación, desarrollaremos el análisis y la descripción de puestos, que constituyen la base de nuestra tesis. Como mencionamos anteriormente, estos temas se encuentran en el subsistema de previsión de Recursos Humanos.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Definición y contenido:

Entendemos que un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. Las responsabilidades y obligaciones de un puesto, deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. En este sentido, las mismas tienen que ser claras y distintas de los otros puestos, para reducir al mínimo los conflictos entre empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.

Por otro lado, desde el punto de vista del autor Chiavenato (2000)⁵, el concepto de puesto se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función. Podemos definir las mismas, de la siguiente manera:

- ❖ Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.
- ❖ Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un puesto. En general, se refiere a puestos más diferenciados.
- ❖ Función: Conjunto de tareas (puestos por hora) o atribuciones (puestos por meses) que el ocupante del puesto ejecuta de manera sistemática y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- ❖ Puesto: Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás puestos de la organización.

Posición: algunos puestos quizás requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupan una posición separada. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Quina Edición. Mc-Graw Hill. Bogotá Colombia, 2000.



Diseño del Puesto: es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir los requisitos necesarios. En otras palabras, el diseño de puestos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los puestos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del puesto (responsabilidad); es decir relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir, la relación con los subordinados.

Enriquecimiento de los puestos: en algunos casos, los puestos no son suficientemente grandes para las personas y es necesario redimensionarlos. La manera más práctica y viable de adaptar el puesto al crecimiento profesional de los empleados, es el enriquecimiento del puesto, también llamado ampliación del puesto, que consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas de los puestos.

El enriquecimiento del puesto puede ser lateral u horizontal (con adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (con adición de nuevas responsabilidades de nivel cada vez más elevado). El enriquecimiento de los puestos, mejora el desempeño y reduce la insatisfacción en el trabajo.

Considerando la opinión de la autora Alles (2005)⁶, decimos que el análisis de puestos, es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

A su vez, la autora Gama Bernal (1992), considera que “el análisis de puestos, es el proceso mediante el cual se da a conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, con el fin de que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente” (p. 36).⁷

⁶ ALLES, Martha Alicia. *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Ed. Granica. Argentina, 2005.

⁷ GAMA BERNAL, Elba. *Bases para el análisis de puestos*. El Manual Moderno S.A. México, 1992.



Por otro lado, decimos también, que el análisis de puestos es el proceso mediante en cual se obtiene información sobre puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El proceso supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación. Los datos obtenidos se utilizan a fines de desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

El análisis de puestos, se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos de un puesto. Las descripciones y especificaciones desarrolladas mediante el análisis de puestos, deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos. Además, el análisis de puestos, tiene como propósito final, mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

Información necesaria para el análisis de puestos: el análisis de puestos, se hace a partir de la información revelada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. A su vez, permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimiento de personalidad.

Responsabilidades del analista de puestos: la realización del análisis de puestos es la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos. Si bien los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos analizan. Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos.

Obtención de información para el análisis de puestos:

Antes de recopilar información sobre puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa, a efectuar el análisis de puestos. Otra cuestión importante es que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo.



Con respecto a la obtención de información propiamente dicha, el analista primero identifica los puestos que es necesario analizar (es decir, estudia los distintos puestos que existen en la organización), luego elabora un cuestionario (este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos) y finalmente, obtiene la información para el análisis de puestos (por ejemplo mediante entrevistas, grupos de expertos, cuestionarios por correo, bitácora de empleados y observaciones).

Estructura del análisis de puestos:

Según el autor Chiavenato (2000), “mientras la descripción de puestos, es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos, es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el ocupante le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado el trabajo” (p. 167).⁸

Por lo general, el análisis de puestos, se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto. Los factores de análisis, funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos a analizar, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento, y no sólo los factores de análisis que se consideren.

1. *Requisitos intelectuales:* comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los mismos, encontramos los siguientes factores de análisis:

- ❖ Escolaridad indispensable.
- ❖ Experiencia indispensable.
- ❖ Adaptabilidad al puesto.
- ❖ Iniciativa requerida.
- ❖ Aptitudes requeridas.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Quina Edición. Mc- Graw Hill. Bogotá Colombia, 2000.



2. *Requisitos físicos:* comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren a la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos, encontramos los siguientes factores de análisis:

- ❖ Esfuerzo físico requerido.
- ❖ Concentración visual.
- ❖ Destrezas o habilidades.
- ❖ Complejidad física requerida.

3. *Responsabilidades adquiridas:* consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprende las responsabilidades por:

- ❖ Supervisión del personal.
- ❖ Material, herramientas o equipos.
- ❖ Dinero, títulos o documentos.
- ❖ Relación interna o externa.
- ❖ Información confidencial.

4. *Condiciones de trabajo:* comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. A su vez, evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- ❖ Ambiente de trabajo.
- ❖ Riesgos de trabajo (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales).

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos, se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Definición y contenido:

Según el autor Bohlander (2001) “una descripción de puestos, es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye el mismo” (p. 189).⁹

En la actualidad, no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra. La mayoría contiene al menos tres partes, que detallamos a continuación:

- El nombre del puesto: La selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. El mismo también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional.
- Identificación del puesto: En una descripción de puesto la identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que lo desempeña, cuántos empleados hay en el departamento, donde se localiza y el número de código del catálogo de puestos.
- Obligaciones del puesto: Los enunciados que se refieren a las obligaciones o deberes del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el valor de cada obligación. La obligación del puesto se debe ajustar a la ley y sólo debe enumerar las funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar.

Desde el análisis del autor Fernández Ríos (1995)¹⁰, concluimos que el análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El análisis, facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), e incluso desciende más (operaciones, acciones, movimientos). La descripción por su parte, consistirá en detallar en qué consiste cada una de esas unidades menores en las que se ha descompuesto el puesto de trabajo.

⁹ BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. Duodécima Edición. International Thompson Editores. México, 2001.

¹⁰ FERNANDEZ RÍOS, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Díaz de Santos. Madrid, 1995.



La descripción de puestos recoge las principales responsabilidades, tareas y condiciones del entorno necesarias para ser exitoso en ese puesto. Asimismo, se consignan otros elementos necesarios tales como maquinarias o software que la función requiere. Una vez que este relevamiento se completa es posible revisar o establecer las distintas relaciones entre puestos: el organigrama de la empresa.

En muchas organizaciones, cuando se comienza el relevamiento para la descripción de puestos, los empleados sienten temor porque se asocian los mismos con evaluaciones para tomar decisiones drásticas tales como el despido de personal. Esto puede ocurrir, ya que al realizar un relevamiento y análisis integral del personal, pueden quedar en evidencia casos difíciles o personas no adecuadas para el puesto que ocupa.

La mejor forma de solucionar los distintos problemas y calmar las ansiedades es comunicando claramente qué se planea hacer, con qué alcance, en qué puede beneficiar a unos y otros. Cuando las cosas se comunican adecuadamente se está mucho más cerca del éxito esperado.

Desde el punto de vista del autor Chiavenato (2000), “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace)” (p.182)¹¹. En otras palabras, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Es importante observar que la descripción del puesto, se basa en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

A su vez, es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Mc- Graw Hill. Bogotá Colombia, 2000.



De acuerdo a lo formulado por la autora Alles (2005)¹², presentamos a nuestro entender, los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es 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
- Otros usos: para realizar los flujos de información de una compañía.

Además, podemos nombrar las siguientes situaciones en donde se requiere de una descripción de puestos:

- ❖ Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ❖ Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- ❖ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién realiza cada tarea.
- ❖ Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- ❖ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ❖ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- ❖ Demora en la presentación de servicios o entrega de productos.

Es importante mencionar, que la descripción de puestos, es una herramienta que representa múltiples contribuciones, no sólo para la empresa, sino también para los supervisores, el trabajador y el departamento de recursos humanos. Las mismas son las siguientes:

1. Para la empresa

- ❖ Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- ❖ Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- ❖ Es una de las bases para un sistema técnico de accesos.
- ❖ Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- ❖ Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.

¹² ALLES, Martha Alicia. *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Ed. Granica. Argentina, 2005.



- ❖ Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2. Para los supervisores

- ❖ Les brinda un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- ❖ Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- ❖ Pueden exigir mejor a cada empleado lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- ❖ Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- ❖ Evita interferencias en el mando y realización de los trabajos.
- ❖ Impide que, al cambiar el supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

3. Para el trabajador

- ❖ Le permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- ❖ Le señala con claridad sus responsabilidades.
- ❖ Le ayuda a conocer si está trabajando bien.
- ❖ Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- ❖ Le señala sus fallas y aciertos, haciendo que resalten sus méritos y su colaboración.

4. Para el departamento de Recursos Humanos

- ❖ Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- ❖ Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- ❖ Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- ❖ Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar el mismo.
- ❖ Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- ❖ Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- ❖ Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios.
- ❖ Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.



Todas las funciones de recursos humanos, se interrelacionan entre sí, pero el análisis y descripción de puestos, es la base de las siguientes:

❖ *Reclutamiento:* el análisis y descripción de puestos de trabajo, proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por lo tanto, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento.

❖ *Selección de personal:* el análisis y descripción de puestos de trabajo, proporciona datos suficientes para elaborar el perfil y especificar las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.

❖ *Formación:* para planificar la formación necesaria para un trabajador, es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación necesaria.

❖ *Evaluación del desempeño:* dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos.

❖ *Valoración de puestos:* el análisis y descripción de puestos de trabajo, constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo, no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

❖ *Planes de carrera y promoción:* a la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización, es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la empresa y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido, es importante saber qué puestos tengo, qué puestos voy a



crear, porqué los considero necesarios, y qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

❖ *Determinación de las responsabilidades:* un análisis y descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, competencias, etc. Lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.

❖ *Clasificación y ordenación de puestos:* como anteriormente mencionados, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ellos, establecer la estructura retributiva.

MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS:

La descripción y el análisis de puestos, constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto, es únicamente de línea, mientras que la prestación de servicios para la recolección y organización de la información, es responsabilidad de la función de staff (representado por el análisis de puestos). De este modo, el análisis de puestos puede ser un empleado especializado de staff, así como el jefe de departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado, e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción de puestos, considerando lo propuesto por el autor Chiavenato (2000)¹³, suelen ser los siguientes:

- ❖ Observación directa: En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.
- ❖ Cuestionario: El ocupante del puesto completa un cuestionario.
- ❖ Entrevista directa: El analista entrevista al ocupante del puesto.
- ❖ Método mixto: Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Mc- Graw Hill. Bogotá Colombia, 2000.



MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo, como por su eficiencia. Sin embargo, se aconseja que se aplique en combinación con otros, para que el análisis sea más completo y preciso.

El análisis del puesto, se efectúa observando al ocupante del mismo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del puesto anota los datos de su observación. Es el más recordable para aplicar a trabajos que sean sencillos y repetitivos. Algunos puestos rutinarios, permiten la observación directa ya que el contenido del mismo puede verificarse con facilidad mediante la observación.

Las características de éste método, se clasifican en dos grupos: el analista de puestos, recolecta los datos acerca de un puesto, mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante del mismo; y la participación, del analista de puestos en la recolección de la información es activa, mientras que la del ocupante es pasiva.

Entre sus ventajas, podemos mencionar las siguientes:

- ❖ Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- ❖ No requiere que el ocupante del puesto, deje de realizar sus labores.
- ❖ Método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.
- ❖ Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Por su parte, entre las desventajas del método presentado, encontramos las siguientes:

- ❖ Costo elevado porque el analista de puestos, requiere intervenir bastante tiempo con el fin de que el método sea completo.
- ❖ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- ❖ No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.



MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Cuando se trata de una gran cantidad de puestos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico, elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. El cuestionario debe elaborarse, de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del puesto y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios.

Las características de este método, se clasifican en dos grupos: la recolección de datos sobre un puesto, se efectúa mediante un cuestionario de análisis de puestos, que llena el ocupante o su superior; y la participación del analista de puestos en la recolección de datos, es pasiva (recibe el cuestionario), mientras que la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Entre sus ventajas, podemos mencionar las siguientes:

- ❖ Los ocupantes del puesto y sus jefes directos, pueden llenar el cuestionario, conjunta o secuencialmente; de esta manera, se proporciona una visión más amplia del contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- ❖ Éste método, es el más económico para el analista de puestos.
- ❖ También es el método que más personas abarca, ya que el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de puestos.
- ❖ Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Por su parte, entre las desventajas del método presentado, encontramos las siguientes:

- ❖ No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- ❖ Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- ❖ Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.



MÉTODO DE ENTREVISTA

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de puestos, es la entrevista que el analista realiza al ocupante del puesto. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, y de los porqué y los cuándo. Permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos semejantes, garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente, frente a empleados obstrutores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de puestos, prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa, consiste en recolectar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Las características de este método, se dividen en dos categorías: la recolección de datos se lleva a cabo, mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales: y la participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Entre sus ventajas, podemos mencionar las siguientes:

- ❖ Los datos relativos a un puesto, se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- ❖ Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- ❖ Este método, es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- ❖ No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Por su parte, entre las desventajas del método presentado, encontramos las siguientes:

- ❖ Una entrevista mal conducida, puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- ❖ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- ❖ Se pierde demasiado tiempo si el analista de puestos, no se prepara bien para realizar la entrevista.



- ❖ Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

MÉTODO MIXTO

Cada uno de los métodos de análisis, posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- ❖ Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. Primero el ocupante responde el cuestionario y luego presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- ❖ Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- ❖ Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- ❖ Observación directa con el ocupante del puesto y entrevista con el superior.
- ❖ Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del puesto.
- ❖ Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del puesto.

La elección de estas combinaciones, dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de puestos, personal disponible para esa tarea.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Considerando lo planteado por los autores Werther y Davis (1996), “la especificación de un puesto, es la declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona, para desempeñar el trabajo” (p. 98)¹⁴.

Según lo expuesto por el autor Bohlander (2001)¹⁵ sobre el tema, entendemos que la investigación ha demostrado que una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas (mediante el análisis de puestos) reduce la influencia de estereotipos raciales y de género, y ayuda al investigador a diferenciar entre solicitantes que llenan los requisitos y los que no.

¹⁴ WERTHER, W, DAVIS, K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, 1996.

¹⁵ BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. Duodécima Edición. International Thompson Editores. México, 2001.



La especificación del puesto es un documento que contiene, las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

Las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción de puestos, se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, ésta abarca dos áreas:

- ❖ La habilidad necesaria para realizar el trabajo: incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.

- ❖ Las demandas físicas que impone el puesto: se refieren a cuánto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar para desempeñar el puesto. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del puesto.

FUNCIONES, TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Se ha de detallar, para cada puesto de trabajo, la función, área o departamento al que pertenece, las actividades a realizar (se trata de un conjunto de acciones o tareas), las tareas propiamente dichas (se trata de una acción concreta), así como las responsabilidades del puesto.

Según el autor Fernández Ríos (1995), “el concepto de tarea, hace referencia a una unidad de trabajo organizada discretamente que se puede asignar a un puesto de trabajo, con un principio y un fin claramente definido, realizada por un individuo para conseguir las metas del mismo” (p. 102)¹⁶.

En otras palabras, podemos decir que una tarea es un conjunto de operaciones que necesita para su realización, esfuerzos físicos y/o mentales, con el fin de obtener un resultado específico de trabajo.

Las tareas se clasifican según la función que cumplen en el puesto de trabajo. De esta manera, encontramos: **tarea normal** (se ejecuta diaria o habitualmente en todos o casi todos los ciclos del puesto), **tarea periódica** (se realiza cíclica o periódicamente, a fechas fijas o por

¹⁶ FERNANDEZ RÍOS, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Díaz de Santos. Madrid, 1995.



períodos regulares), **tarea ocasional** (se realiza sin una periodicidad regular), **tarea principal** (aquella tarea del puesto, que requiere el mayor nivel de conocimientos, habilidades o capacidades y a la cual se le dedica una parte significativamente superior del tiempo de trabajo) y **tarea secundaria** (se requiere un menor nivel de conocimientos, habilidades o capacidades).

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), el concepto de responsabilidad es el siguiente: “La responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente” (p. 1270)¹⁷. En relación al trabajo, consideramos que la responsabilidad, es el deber de un empleado de realizar la tarea asignada. Los mismos asumen esta obligación cuando aceptan una asignación de trabajo.

Por último, es importante mencionar que todo el personal de una organización, posee la obligación de responder ante sus superiores, por las acciones que lleva a cabo y por los resultados que se obtienen en su puesto de trabajo.

¹⁷ Diccionario de la Real Academia Española, 2001.



CAPÍTULO Nº 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa, luego de efectuar el análisis de los datos obtenidos durante numerosas entrevistas, y con el fin de mejorar la Gestión de Recursos Humanos de FAVICUR ICSA, proponemos llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos de trabajo del área de operaciones de la empresa, debido a que es primordial que cada empleado conozca con claridad cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Para llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos, fue necesario familiarizarnos con la empresa, con el fin de elaborar una ficha de descripción de puestos que se adecue a la realidad y actividades de la empresa. A continuación, presentamos el modelo de ficha de descripción de puestos.

MODELO DE FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	
Área y sub-área a la que pertenece	
Puesto al que reporta	
Fecha de relevamiento	

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad		
Sexo		
Nivel de educación formal		
Experiencia laboral		
Conocimientos	Generales y/o específicos	
	Idiomas	
	Informática	
Habilidades requeridas	Físicas	
	Intelectuales	



C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO

Tareas a realizar / Acciones concretas	
Cotidianas	
Periódicas	

D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Sobre la maquinaria	
Sobre los RR.HH.	
Sobre la mercancía	

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO

AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas			
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS			
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	SI	NO	A VECES
Utiliza herramientas informáticas			
Utiliza herramientas manuales			
Utiliza herramientas industriales			
Conduce vehículos			
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa			
Calzado			
Guantes			
Barbijo			
Protección ocular/auditiva			
Casco			



Por otro lado, los empleados del área de operaciones de la empresa, al contar con las descripciones de sus puestos de trabajo, conocerán con claridad cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades del mismo.

A su vez, se podrían definir los perfiles de los candidatos para futuros reclutamientos y utilizarlos al llevar a cabo nuevas selecciones de personal en la empresa. De esta manera, la selección del candidato, se basaría en el perfil que realmente necesita la empresa para cubrir el puesto.

PRESENTACIÓN DE LAS FICHAS DE DESCRIPCIÓN PARA CADA PUESTO

En base a la información general de los perfiles y a lo brindado por el Gerente General de FAVICUR ICSA, el Gerente de Operaciones y la Responsable de Recursos Humanos, se definieron las siguientes fichas:

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Gerente de Operaciones
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones
Puesto al que reporta	Gerente General
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	40 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Universitario - Ingeniería Industrial o carreras afines	
Experiencia laboral	Mínimo 5 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la empresa - Planificación de la producción - Seguimiento de resultados obtenidos -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Capacidad de liderazgo - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Manejo de personal a cargo -



C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO

Tareas a realizar / Acciones concretas	Gestionar la producción - Concurrir y participar en la coordinación de las reuniones semanales del comité de mejoras con el fin de optimizar procedimientos y calidad - Reportar novedades al gerente general y a la responsable de recursos humanos - Tomar decisiones estratégicas -
Cotidianas	Dirigir y controlar a los responsables de cada sub-área -
Periódicas	Coordinar eficientemente los factores de producción -

D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO

AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación		X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales		X	
Utiliza herramientas industriales		X	
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes		X	
Barbijo		X	
Protección ocular/auditiva			X
Casco			X



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Planta Laminado
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Laminado
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Laminado - Proceso de fabricación de parabrisas - Estudio de necesidades de los clientes - Normas de higiene y seguridad laboral - Programa 5S -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Capacidad de liderazgo - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Manejo de personal a cargo - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Gestionar el proceso de fabricación de la planta laminado - Controlar que la producción final cumpla con los objetivos establecidos - Reportar novedades al gerente de operaciones -
Cotidianas	Dirigir, controlar y coordinar a los encargados de turno de la planta laminado - Informar a los mismos, las instrucciones que señale el gerente general -
Periódicas	Reportar novedades sobre el funcionamiento de la planta laminado - Diseñar y dar seguimiento a los planes de mantenimiento - Presentar informes de actividades llevadas a cabo en la planta -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales			X
Utiliza herramientas industriales			X
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes			X
Barbijo			X
Protección ocular/auditiva			X
Casco			X



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Encargado de Turno
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Laminado
Puesto al que reporta	Responsable de Planta Laminado
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 1 año en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Laminado - Proceso de fabricación de parabrisas - Personal asignado - Normas de higiene y seguridad laboral - Cantidad de pedidos a entregar y sus plazos -
	Idiomas	No requiere
	Informática	Nivel básico – intranet
Habilidades requeridas	Físicas	Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Comunicación - Liderazgo - Aptitud de trabajo en equipo - Manejo de personal a cargo - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Coordinar y mantener control de los operarios durante su turno - Verificar que se cumplan los procesos tal como están establecidos - Promover el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos a alcanzar -
Cotidianas	Mantener la producción del turno conforme al plan de producción -
Periódicas	Informar al responsable de planta laminado sobre novedades ocurridas durante el turno a cargo - Realizar recorridos periódicos por las áreas de trabajo, verificando la realización de actividades -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas			X
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas			X
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario Grupo A
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Laminado
Puesto al que reporta	Encargado de Turno
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Laminado - Proceso de fabricación de parabrisas - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad laboral - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Concentración - Memoria -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Cortar el producto necesario de las láminas de vidrio - Pulir los bordes de los productos - Realizar perforaciones y agujeros según especificaciones del producto - Lavar los vidrios luego de ser pulidos - Aplicación de sellos y pinturas especiales en caso de ser necesario -
Cotidianas	Cortar, pulir, lavar y serigrafiar los productos (parabrisas) -
Periódicas	Reportar faltantes de insumos y roturas de máquinas o herramientas -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	X		
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario Grupo B
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Laminado
Puesto al que reporta	Encargado de Turno
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Laminado - Proceso de fabricación de parabrisas - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad laboral - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Concentración - Memoria -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Colocar matrices en los hornos específicos para dar forma curva a los productos (vidrios de gran porte y vidrios pequeños) - Juntar las láminas de vidrio - Colocar el material polivinil y burletes para unir los elementos -
Cotidianas	Manipular matrices y hornos - Unión de elementos - Control de hornos -
Periódicas	Reportar faltantes de insumos y roturas de máquinas o herramientas -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas	X		
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	X		
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario Grupo C
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Laminado
Puesto al que reporta	Encargado de Turno
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Laminado - Proceso de fabricación de parabrisas - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad laboral - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Concentración - Memoria -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Introducir productos en la Autoclave - Someter el vidrio a presión y unir las láminas con el polivinil (proceso final del vidrio) - Verificar que los productos no tengan defectos, fisuras o golpes producidos durante el proceso de autoclave - Embalar los productos y trasladarlos para su almacenamiento -
Cotidianas	Llevar a cabo el proceso de autoclave, verificación, embalaje y traslado -
Periódicas	Reportar faltantes de insumos y roturas de máquinas o herramientas -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	X		
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario Grupo D
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Laminado
Puesto al que reporta	Encargado de Turno
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Laminado - Proceso de fabricación de parabrisas - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad laboral - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Concentración - Memoria -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Recepción de pedidos de los clientes - Consultar el stock de productos (vidrios de todo tamaño y forma) - Reforzar el embalaje de la mercadería - Preparar los productos para el personal de logística -
Cotidianas	Organizar y coordinar pedidos - Control de stock - Embalaje de productos
Periódicas	Reportar faltantes de insumos y roturas de máquinas o herramientas -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas			X
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales			X
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Planta Templado
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Templado
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Templado - Proceso de fabricación de productos laterales y lunetas térmicas - Estudio de necesidades de los clientes - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Capacidad de liderazgo - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Manejo de personal a cargo - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Gestionar el proceso de fabricación de la planta templado - Controlar que la producción final cumpla con los objetivos establecidos - Reportar novedades al gerente de operaciones -
Cotidianas	Dirigir, controlar y coordinar a los encargados de turno de la planta templado - Informar a los mismos, las instrucciones que señale el gerente general -
Periódicas	Reportar novedades sobre el funcionamiento de la planta templado - Diseñar y dar seguimiento a los planes de mantenimiento - Presentar informes de actividades llevadas a cabo en la planta -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales			X
Utiliza herramientas industriales			X
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes			X
Barbijo			X
Protección ocular/auditiva			X
Casco			X



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Encargado de Turno
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Templado
Puesto al que reporta	Responsable de Planta Templado
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 1 año en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Templado - Proceso de fabricación de productos laterales y lunetas térmicas - Personal asignado al turno - Normas de higiene y seguridad - Cantidad de pedidos a entregar y sus plazos -
	Idiomas	No requiere
	Informática	Nivel básico
Habilidades requeridas	Físicas	Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Comunicación - Liderazgo - Aptitud de trabajo en equipo - Manejo de personal a cargo - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Coordinar y mantener control de los operarios durante su turno - Verificar que se cumplan los procesos tal como están establecidos - Promover el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos a alcanzar -
Cotidianas	Mantener la producción del turno conforme al plan de producción -
Periódicas	Informar al responsable de planta templado sobre novedades ocurridas durante el turno a cargo - Realizar recorridos periódicos por las áreas de trabajo, verificando la realización de actividades -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas			X
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas			X
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario Grupo A
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Templado
Puesto al que reporta	Encargado de Turno
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Templado - Proceso de fabricación de productos laterales y lunetas térmicas - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Concentración - Memoria -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Cortar el producto necesario de las láminas de vidrio - Pulir los bordes de los productos - Realizar perforaciones y agujeros según especificaciones del producto - Lavar los vidrios luego de ser pulidos -
Cotidianas	Cortar, pulir y lavar los productos (vidrios laterales y lunetas térmicas) -
Periódicas	Reportar faltantes de insumos y roturas de máquinas o herramientas -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	X		
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario Grupo B
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Planta Templado
Puesto al que reporta	Encargado de Turno
Fecha de relevamiento	02/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la Planta Templado - Proceso de fabricación de productos laterales y lunetas térmicas - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Concentración - Memoria -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Llevar a cabo el proceso de templado de los vidrios - Exponer productos a temperaturas muy elevadas y luego producir enfriamiento brusco - Aplicación de sellos y pinturas especiales en caso de ser necesario - Soldar las antenas a los productos -
Cotidianas	Realizar proceso de templado - Serigrafiar los productos -
Periódicas	Reportar faltantes de insumos y roturas de máquinas o herramientas -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas	X		
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	X		
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Ingeniería de Producto
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Ingeniería de Producto
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	11/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área - Estudio de necesidades de los clientes - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Sistema de gestión de calidad -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Capacidad de liderazgo - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Manejo de personal a cargo - Creatividad - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Desarrollar y diseñar los productos que serán fabricados - Elaborar hojas de ruta y especificaciones de los productos - Elaborar las matrices (moldes) - Brindar gran variedad de productos - Abastecer el mercado repuestero -
Cotidianas	Desarrollar los productos requeridos por los clientes -
Periódicas	Reportar novedades sobre el diseño de productos, matrices y pedidos de los clientes - Presentar informes de actividades llevadas a cabo y decisiones tomadas al gerente de operaciones -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales			X
Utiliza herramientas industriales			X
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes			X
Barbijo			X
Protección ocular/auditiva			X
Casco			X



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Herramental productivo
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Ingeniería de Producto
Puesto al que reporta	Responsable de Ingeniería de Producto
Fecha de relevamiento	11/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	25 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de los hornos de la Planta Laminado y Planta Templado - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular las matrices (moldes) y los hornos -
	Intelectuales	Concentración - Memoria - Responsabilidad -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Abastecer los hornos de ambas plantas productivas del área de operaciones (laminado y templado) - Controlar el stock de materia prima del galpón -
Cotidianas	Mantenimiento de los hornos planta laminado y planta templado -
Periódicas	Reportar faltantes de insumos y roturas o fisuras de hornos y matrices -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas	X		
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	X		
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Auxiliar administrativo
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Ingeniería de Producto
Puesto al que reporta	Responsable de Ingeniería de Producto
Fecha de relevamiento	11/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	25 años en adelante	
Sexo	Femenino – Masculino	
Nivel de educación formal	Terciario	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Nivel avanzado, manejo de sistemas de diseño
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Concentración - Creatividad - Flexibilidad - Innovación - Responsabilidad -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Desarrollar hojas de ruta - Elaborar los dibujos que deben pintarse en los vidrios - Diseñar los sellos y pinturas especiales que deben utilizarse -
Cotidianas	Organizar y coordinar las actividades para desarrollar el producto -
Periódicas	Reportar al responsable de ingeniería de producto las novedades respecto a diseños y pedidos de los clientes -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	No posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	No posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación		X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos		X	
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales		X	
Utiliza herramientas industriales		X	
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa		X	
Calzado		X	
Guantes		X	
Barbijo		X	
Protección ocular/auditiva		X	
Casco		X	



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Ingeniería de Procesos
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Ingeniería de Procesos
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	11/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área - Procesos industriales - Especificaciones del producto - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Política Medio Ambiental - Sistema de gestión de calidad - Industrialización -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Organización - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Observación detallada - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Proporcionar el soporte técnico para la operación óptima de los procesos industriales - Desarrollar nuevos procesos y equipos - Asegurar la calidad de los mismos - No generar impactos negativos sobre el medio ambiente
Cotidianas	Determinar modo de operar cada máquina, su proceso - Documentar el mismo - Controlar que los procesos sean cumplidos -
Periódicas	Reportar novedades sobre la optimización del proceso industrial, su calidad e impactos - Presentar informes de actividades llevadas a cabo y decisiones tomadas al gerente de operaciones - Actualizar los procesos - Realizar mejoras -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas			X
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes			X
Barbijo			X
Protección ocular/auditiva			X
Casco			X



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Servicios Industriales
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Servicios Industriales
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	11/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área y de las máquinas - Mantenimiento - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Política Medio Ambiental - Sistema de gestión de calidad -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Organización - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Capacidad de liderazgo - Manejo de personal a cargo - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Planificar el mantenimiento de la maquinaria - Coordinar tareas especiales - Desarrollar los productos y/o máquinas necesarias - Organizar los mantenimientos eléctricos, neumáticos y los necesarios sobre las distintas máquinas -
Cotidianas	Mantenimiento de la maquinaria del área en general - Verificar la realización de actividades por parte de los operarios del área -
Periódicas	Reportar novedades sobre mantenimiento de las máquinas y equipos - Presentar informes de actividades llevadas a cabo y decisiones tomadas al gerente de operaciones - Desarrollar pedidos especiales -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas			X
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales			X
Utiliza herramientas industriales			X
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes			X
Barbijo			X
Protección ocular/auditiva			X
Casco			X



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Servicios Industriales
Puesto al que reporta	Responsable de Servicios Industriales
Fecha de relevamiento	11/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área y de las máquinas - Mantenimiento - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Concentración - Memoria -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Realizar el mantenimiento de la maquinaria - Ejecutar tareas especiales - Desarrollar los productos y/o máquinas necesarias - Llevar a cabo mantenimientos eléctricos, neumáticos y los necesarios sobre las distintas máquinas -
Cotidianas	Realizar el mantenimiento propiamente dicho - Informar al responsable de servicios industriales, novedades ocurridas durante la jornada -
Periódicas	Reportar faltantes de insumos para la reparación de máquinas y/o herramientas -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas			X
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X		
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones	X		
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Logística
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones – Logística
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área - Clientes de la empresa - Destinos a cubrir - Stock de productos - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Sistema de gestión de calidad -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Capacidad de liderazgo - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Manejo de personal a cargo - Organización - Aptitud de trabajo en equipo - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Asegurar la entrega de los productos a los clientes - Organizar y coordinar la ruta a seguir para la distribución - Planificar los destinos de los distintos camiones - Actualizar el stock de productos - Contactar clientes -
Cotidianas	Organizar los pedidos de los clientes - Verificar los destinos a recorrer - Controlar la realización de actividades del personal a cargo - Cumplir con la entrega puerta a puerta en tiempo y forma -
Periódicas	Reportar novedades sobre la organización y distribución de productos - Presentar informes de actividades llevadas a cabo, entregas cumplidas y decisiones tomadas al gerente de operaciones -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			X
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos		X	
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales			X
Utiliza herramientas industriales			X
Conduce vehículos	X		
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Auxiliar administrativo
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones – Logística
Puesto al que reporta	Responsable de Logística
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	25 años en adelante	
Sexo	Femenino – Masculino	
Nivel de educación formal	Terciario, no excluyente	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área - Clientes de la empresa - Destinos a cubrir - Stock de productos - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Nivel intermedio e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Organización - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Aptitud de trabajo en equipo -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Recibir por escrito los pedidos de los clientes - Coordinar la información de stock y pedidos - Comunicar los pedidos recibidos al supervisor de playón - Organizar los recorridos que deben seguir los camiones para llegar a destino -
Cotidianas	Recoger los pedidos de los clientes - Organizar el envío de productos – Verificar las rutas y destinos de los mismos -
Periódicas	Reportar novedades sobre pedidos, stock, plazos de entrega y recorridos - Presentar informes de actividades llevadas a cabo y entregas cumplidas al responsable de logística -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	No posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación		X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos		X	
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales		X	
Utiliza herramientas industriales		X	
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa		X	
Calzado		X	
Guantes		X	
Barbijo		X	
Protección ocular/auditiva		X	
Casco		X	



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Supervisor de Playón
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Logística
Puesto al que reporta	Responsable de Logística
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	Mínimo 1 año en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área - Destinos a cubrir - Stock de productos - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico - Cantidad de pedidos a entregar y sus plazos -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Fuerza y destreza manual para manipular máquinas y herramientas -
	Intelectuales	Comunicación - Liderazgo - Aptitud de trabajo en equipo - Manejo de personal a cargo -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Armar y controlar los pedidos de los clientes en caballetes - Trasladar los productos a los distintos camiones - Controlar que se cumplan las normas de seguridad para transportar la mercadería - Dirigir y organizar a los operarios en la realización de tareas -
Cotidianas	Preparar los camiones con sus respectivos pedidos - Controlar los destinos de cada envío - Comunicar la salida de camiones -
Periódicas	Reportar novedades sobre pedidos, stock y camiones - Recorrer las distintas áreas de trabajo, verificando la realización de actividades -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			X
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos	X		
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Operario
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Logística
Puesto al que reporta	Supervisor de Playón
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	22 años en adelante	
Sexo	Masculino	
Nivel de educación formal	Secundario completo	
Experiencia laboral	No requiere experiencia en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento del área - Stock de productos - Normas de higiene y seguridad - Reglamento interno y médico - Cantidad de pedidos a entregar y sus plazos -
	Idiomas	No requiere
	Informática	No requiere
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual - Fuerza y destreza manual para manipular máquinas, herramientas y productos -
	Intelectuales	Aptitud de trabajo en equipo - Organización - Concentración - Memoria

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Armar y controlar los pedidos de los clientes en caballetes - Trasladar los productos a los distintos camiones - Manipular máquinas y vehículos para cargar los camiones -
Cotidianas	Preparar los camiones con sus respectivos pedidos - Controlar los destinos de cada envío -
Periódicas	Reportar novedades sobre pedidos, stock, máquinas y vehículos de carga al supervisor de playón -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			X
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación		X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas		X	
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos	X		
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Recursos Humanos
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Recursos Humanos
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Femenino - Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la empresa y del área - Perfiles de puesto - Selección de personal - Capacitación - Convenio Colectivo y leyes laborales - Reglamento interno y médico - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Sistema de gestión de calidad -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Capacidad de liderazgo - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Manejo de personal a cargo - Organización - Aptitud de trabajo en equipo -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Gestionar los recursos humanos del área - Seleccionar personal - Planificar capacitaciones y evaluaciones de desempeño - Control de liquidación de sueldos - Altas y bajas del personal - Concurrir a reuniones de información - Control de los tableros de gestión - Supervisar el personal a cargo -
Cotidianas	Comunicar actividades y decisiones al personal - Manejar documentación - Verificar la realización de las tareas por parte del personal a cargo -
Periódicas	Organización de eventos, revista y reuniones - Reportar novedades sobre el área - Presentar informes de actividades llevadas a cabo y decisiones tomadas al gerente de operaciones - Control de liquidación de sueldos - Altas y bajas del personal -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	Si posee
Sobre la mercancía	No posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación		X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos		X	
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales		X	
Utiliza herramientas industriales		X	
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa		X	
Calzado		X	
Guantes		X	
Barbijo		X	
Protección ocular/auditiva		X	
Casco		X	



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Auxiliar de Recursos Humanos
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Recursos Humanos
Puesto al que reporta	Responsable de Recursos Humanos
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	25 años en adelante	
Sexo	Femenino - Masculino	
Nivel de educación formal	Terciario, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 1 año en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la empresa y del área - Perfiles de puesto - Selección de personal - Capacitación - Convenio Colectivo y leyes laborales - Reglamento interno y médico - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Sistema de gestión de calidad -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Nivel intermedio e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Organización - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Aptitud de trabajo en equipo -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Manejar documentación del personal - Control y seguimiento de ausentismo - Armar y actualizar los legajos del personal - Participar de la selección de personal - Colaborar con programas de capacitación - Liquidar sueldos - Altas y bajas del personal -
Cotidianas	Control de ausentismo - Manejar documentación del personal - Reportar novedades al responsable de recursos humanos - Presentación de informes -
Periódicas	Organizar las vacaciones del personal del área de operaciones - Colaborar con programas de capacitación - Altas y bajas del personal - Liquidar sueldos -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	No posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos		X	
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales		X	
Utiliza herramientas industriales		X	
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa		X	
Calzado		X	
Guantes		X	
Barbijo		X	
Protección ocular/auditiva		X	
Casco		X	



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Gestión de Calidad
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Calidad
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Femenino - Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la empresa y del área - Normas de calidad - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Sistema de gestión de calidad - Protección del medio ambiente -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	No requiere
	Intelectuales	Capacidad de liderazgo - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Organización - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Controlar el cumplimiento de las normas de calidad vigentes - Coordinar las auditorías a aplicar en las diversas áreas - Realizar las correcciones necesarias para lograr desempeños, procesos y productos de alta calidad - Controlar la vigencia de las certificaciones - Planificar mejoras en distintas áreas de trabajo -
Cotidianas	Verificar el cumplimiento de las normas de calidad vigentes - Llevar a cabo, junto a los demás responsables, las correcciones necesarias para lograr desempeños, procesos y productos de alta calidad -
Periódicas	Reportar novedades sobre el área - Presentar informes de actividades llevadas a cabo y mejoras de calidad al gerente de operaciones - Controlar la vigencia de las certificaciones -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos		X	
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones		X	
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales		X	
Utiliza herramientas industriales		X	
Conduce vehículos			X
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes			X
Barbijo			X
Protección ocular/auditiva			X
Casco			X



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Responsable de Laboratorio
Área y sub-área a la que pertenece	Área de Operaciones - Calidad
Puesto al que reporta	Gerente de Operaciones
Fecha de relevamiento	22/10/2012

B. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO		
Edad	30 años en adelante, no excluyente	
Sexo	Femenino - Masculino	
Nivel de educación formal	Perfeccionamiento en especialidad a fin, no excluyente	
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos similares	
Conocimientos	Generales y/o específicos	Funcionamiento de la empresa y del área - Normas de calidad - Normas de higiene y seguridad - Programa 5S - Sistema de gestión de calidad - Protección del medio ambiente -
	Idiomas	Inglés, no excluyente
	Informática	Manejo Microsoft office e intranet
Habilidades requeridas	Físicas	Capacidad auditiva y visual -
	Intelectuales	Investigación - Observación detallada - Concentración - Comunicación - Flexibilidad - Responsabilidad - Organización - Técnicas a fines a la tarea -

C. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	
Tareas a realizar / Acciones concretas	Realizar pruebas de diferente índole sobre los productos finales del área de operaciones - Controlar que la calidad cumpla con los estándares establecidos - Verificar el cumplimiento de normas de higiene y seguridad laboral mediante pruebas y ensayos -
Cotidianas	Controlar la calidad en la producción y las normas de seguridad -
Periódicas	Reportar novedades sobre el área - Presentar informes de actividades llevadas a cabo al gerente de operaciones -



D. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre la maquinaria	Si posee
Sobre los RR.HH.	No posee
Sobre la mercancía	Si posee

E. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO			
AMBIENTALES	SI	NO	A VECES
El trabajo se realiza expuesto a T° extremas		X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X		
El trabajo se realiza en cond extremas de iluminación			X
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	A VECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			X
Utiliza herramientas informáticas	X		
Utiliza herramientas manuales	X		
Utiliza herramientas industriales	X		
Conduce vehículos		X	
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	SI	NO	A VECES
Ropa	X		
Calzado	X		
Guantes	X		
Barbijo	X		
Protección ocular/auditiva	X		
Casco	X		



CONCLUSIONES

El presente proyecto final de grado titulado “*Análisis y Descripción de puestos del área de operaciones de la empresa Favicur ICSA*”, se planteó como un desafío personal para cada una de nosotras en calidad de ser próximas Licenciadas en Recursos Humanos.

Con respecto a Favicur ICSA, podemos decir que es una organización de capitales argentinos dedicada a la fabricación y comercialización de cristales de seguridad templados y laminados. Posee una trayectoria de 50 años de trabajo en el rubro, produciendo productos de alta calidad. Además, es una empresa PyME, con características de gran familia y por lo tanto, cuenta con esa ventaja competitiva, que es responder de manera rápida y flexible a los requerimientos de sus clientes, tanto en lo que se refiere a los cambios del mercado como al desarrollo tecnológico.

Desde el principio contamos con el apoyo de Favicur ICSA y de sus miembros, quienes nos abrieron sus puertas presentándonos una realidad empresarial de la que surgieron necesidades y el desarrollo de una propuesta de mejora orientada a construir soluciones viables de ser implementadas.

Al realizar el diagnóstico, utilizamos como herramientas de recolección de datos: la entrevista y el cuestionario. A partir de ellas, pudimos identificar que no hay claridad en la asignación de tareas y responsabilidades en los distintos puestos del área de operaciones, no se ha desarrollado el proceso de análisis de puestos, la empresa carece de las descripciones de puestos, existen procesos de recursos humanos que no están definidos de manera clara para la realización de ciertas actividades, la comunicación entre los mandos medios y el nivel operativo resulta insuficiente y es necesario llevar a cabo las evaluaciones de desempeño definidas recientemente por la gerencia general y el área de recursos humanos.

Lo anteriormente mencionado, constituye una síntesis de los inconvenientes que encontramos en la empresa y que fueron los fundamentos para el desarrollo de nuestra propuesta, la cual intenta, a través de la definición y formulación de herramientas, dar formalidad a algunos procesos que permitan a los empleados conocer las tareas y actividades que deben realizar para lograr los objetivos organizacionales.



Nuestra propuesta de mejora se basó en llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos de trabajo del área de operaciones de la empresa. La misma, comprende las siguientes subáreas: producción (planta laminado y planta templado), ingeniería de productos, ingeniería de procesos, servicios industriales, logística, recursos humanos y calidad.

Es primordial que cada empleado conozca con claridad cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo. A su vez, el análisis y la descripción de puestos, son las herramientas básicas y esenciales para comenzar a trabajar en la Gestión de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos, fue necesario familiarizarnos con la empresa, con el fin de elaborar una ficha de descripción de puestos que se adecue a la realidad y actividades de la misma. En este sentido, su formalización proporcionará a la empresa una base muy importante, debido a que comunica y asienta de manera formal los deberes y responsabilidades que se asocian a cada puesto, agilizando así los procesos de reclutamiento y selección, reduciendo costos innecesarios y pérdidas de recursos. A su vez, los puestos formalizados también son de gran importancia para el personal, porque a través de éstos, entenderá su labor cotidiana y su aporte a la organización.

Finalizado nuestro trabajo final de grado, consideramos que hemos alcanzado el objetivo propuesto y que esta experiencia nos ha acercado a la realidad de una empresa y a circunstancias en las que nos hemos tenido que desempeñar como profesionales, con la posibilidad de gestionar y de aplicar conocimientos que en el transcurso de la carrera hemos ido incorporando.

Favicur ICESA, depositó su confianza en nosotras y creyó en nuestras capacidades como alumnas universitarias próximas a graduarse, siendo este trabajo de intervención, nuestra manera de agradecerles y de contribuir, desde la mejora en la gestión de los recursos humanos del área de operaciones de la organización, ante las necesidades planteadas.

En conclusión, esperamos que el resultado de este proyecto final de grado, sea de gran utilidad para la empresa, es decir, que permita a los empleados conocer exactamente el contenido de cada puesto, así como sus obligaciones y los resultados que se espera que logren; y, a su vez, que permita agilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, reduciendo costos innecesarios y pérdidas de recursos.



BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Ed. Granica. Argentina, 2005.
- BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. Duodécima Edición. International Thompson Editores. México, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Mc- Graw Hill. Bogotá Colombia, 2000.
- Diccionario de la Real Academia Española, 2001.
- FERNANDEZ RÍOS, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Díaz de Santos. Madrid, 1995.
- GAMA BERNAL, Elba. *Bases para el análisis de puestos*. El Manual Moderno S.A. México, 1992.
- GIBSON, J, IVANCEVICH, J y DONELLY, J. *Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Irwin. Madrid, 1996.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. *Metodología de la Investigación*. Ed. Mac Graw Hill, cuarta edición.
- Página web de Favicur ICSA. En línea: <http://www.favicur.com.ar>
- RODRÍGUEZ, Alejandra. *Administración de Recursos Humanos*. Guía de estudio, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, 1998.
- RODRIGUEZ, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Tercera edición, Alfaomega editorial. México 1999.
- RRHH WEB - LA WEB DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL EMPLEO. *Análisis de puestos en la administración de rrhh*. [S.I.], 2006. En línea: <http://www.rrhhweb.com/analisisdepuesto4.html>
- SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional: Un compromiso reflexivo con la acción*. Paidós. Buenos Aires, 1990.
- TORRES, S, GONZÁLEZ BONORINO, A y VAVILOVA, I. *La Cita y Referencia Bibliográfica: Guía basada en las normas APA*. Tercera edición, Biblioteca UCES. Buenos Aires, 2012.
- WERTHER, W, DAVIS, K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, 1996.



ANEXO I: REGLAMENTO INTERNO

El presente tiene como fin lograr la disciplina necesaria para que exista organización y para que nuestra empresa funcione en un clima de orden, con un ambiente de respeto y trabajo.-

GENERALIDADES

1).- Todas las obligaciones y disposiciones de este Reglamento y sus normas complementarias tienen carácter contractual y su incumplimiento por parte del trabajador puede revestir gravedad según las circunstancias del caso y provocar la rescisión del contrato de trabajo con causa.-

2).- Todo el personal se obliga a desempeñar su ocupación personalmente, con el máximo de eficiencia y contracción al trabajo, poniendo el mayor cuidado en la atención de las máquinas, herramientas, materiales y mercaderías que le son confiadas.-

3).- Las tareas son indelegables, no pudiendo hacerse sustituir por otro en su puesto de trabajo, sin el previo consentimiento del Superior.-

DE LA ASISTENCIA, HORARIOS Y PERMISOS

4).- El personal se obliga a ajustar su asistencia a los horarios que la Empresa tiene establecidos o a los que pudiere establecerse según las necesidades del trabajo y las disposiciones legales vigentes.-

DE LAS FALTAS SIN AVISO

5).- El aviso al Empleador que prescribe el art.209 de la Ley de Contratos de Trabajo, debe ser dado al Empleador dentro de las (2) dos primeras horas de iniciada la jornada de trabajo. El mismo no será válido fuera del horario indicado mas arriba, la inasistencia será considerada como falta sin aviso y no dará derecho al Trabajador a percibir remuneración por la misma por haber privado al Empleador de su facultad de fiscalización. Art. 210 Ley de Contrato de Trabajo. La Empresa se reserva el derecho de comprobar la ausencia o de solicitar los justificativos pertinentes.- La falta sin aviso además hará pasible al trabajador de las siguientes sanciones disciplinarias:



Facultad de Ciencias de la Administración - Licenciatura en Recursos Humanos

- 1 – La primera vez un apercibimiento.
- 2 – La segunda vez una suspensión de un día (1 día)
- 3 – La tercera vez una suspensión de dos días (2 días)
- 4 – La cuarta vez una suspensión de cuatro días (4 días)
- 5 – La quinta vez una suspensión de ocho días (8 días)
- 6 – La sexta vez se procederá al despido del Trabajador por justa causa.

FALTAS DE LAS INJUSTIFICADAS

6).- Cuando habiendo mediado aviso del Trabajador al Empleador, y habiéndose realizado el control previsto por el Art. 210 Ley de Contrato de Trabajo resulte la No Justificación de la inasistencia por el Médico de la Empresa, la falta será considerada como falta injustificada. En el supuesto de merecer la falta el doble calificativo de falta sin aviso e injustificada, las sanciones serán más severas.-

7).- Toda persona que llegue tarde, deberá exponer los motivos que ocasionaron la demora al Supervisor o comunicarlos a la Oficina de Personal.

Se considerará llegada tarde a la presentación del Trabajador con una demora de hasta quince minutos del horario de ingreso establecido en la planilla. En tal caso se le permitirá el ingreso al establecimiento sin perjuicio de las sanciones aplicables.

La llegada tarde hará pasible al Trabajador de las siguientes sanciones disciplinarias:

- 1 – Por la primera llegada tarde un llamado de atención verbal.
- 2 – Por la segunda llegada tarde un llamado de atención escrito.
- 3 – Por la tercera llegada tarde una amonestación.
- 4 – Por la cuarta llegada tarde, un día de suspensión.
- 5 – Por la quinta llegada tarde, dos días de suspensión.

- 6 – Por la sexta llegada tarde, se procederá al despido con justa causa del Trabajador.

Si el Trabajador se presentase a prestar servicios con una demora superior a los quince minutos del horario de ingreso establecido en la planilla no se le permitirá el ingreso y se considerara la inasistencia como falta injustificada y sin aviso, siendo aplicable las sanciones del punto 5).-



DESOBEDIENCIA A LA AUTORIDAD - FALTA DE RESPETO

8).- Se entiende por desobediencia a la Autoridad el no acatamiento de las directivas del personal superior, encargados, encargados de sección, directivos etc. de la Empresa con

relación a las tareas habituales que desempeñe el trabajador en la misma, como así también el trabajo a desgano o negligencia intencional en cumplimiento de las mismas. En caso de desobediencia a la autoridad, el trabajador será pasible de las siguientes sanciones disciplinarias:

1 – La primera vez una suspensión de tres días.

2 – La segunda vez una suspensión de diez días.

3 – La tercera vez se procederá al despido por justa causa del trabajador.

Si la desobediencia resultara de una falta de respeto configurada por el empleo de palabras soeces o la amenaza de violencia física para con el personal superior de la empresa se procederá directamente al despido con justa causa del trabajador.

CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS

9).- La Oficina de personal atenderá exclusivamente en los horarios establecidos.

La Empresa se reserva el derecho de utilizar los sistemas de control que crea necesarios.-

10).- Todo el personal deberá someter a revisión, los paquetes y/o ropas a la entrada o a la salida de la Empresa, lo cual se efectuará de acuerdo a las modalidades que se establezcan y de acuerdo a las leyes en vigencia.-

DE LA ROPA DE TRABAJO Y ELEMENTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE

11).- El Trabajador se encuentra obligado al empleo de la ropa de trabajo y de los elementos de seguridad e higiene del trabajo que la Empresa les provea. La no utilización de los mismos por el trabajador hará pasible al mismo de las sanciones correspondientes.-

DE LOS ELEMENTOS DE TRABAJO

12).- Es obligación del personal usar correctamente y conservar en buen estado las máquinas, herramientas, instrumentos muebles y demás elementos de trabajo que se le confíen para la prestación del servicio, y deberá devolverlo en las mismas condiciones en que le fueron entregadas salvo el deterioro natural de las cosas, destrucción por casos fortuito o vicio de la cosa.-



ACCIDENTES DE TRABAJO

13).- a) Cualquier hecho que constituya accidente de trabajo debe ser comunicado de inmediato por el trabajador afectado al Supervisor quien a su vez lo comunicará a la Oficina de Personal para que se derive al accidentado al servicio médico de la Empresa y se tomen los recaudos correspondientes para cada caso en particular.

b) El trabajador cuenta con un lapso de 24 horas para realizar la denuncia del accidente de trabajo ante su Jefe directo. Transcurrido ese lapso y sin mediar causas valederas, no será considerado accidente.

c) Los accidentes ocurridos en el trayecto de la casa a la Empresa o viceversa deben ser comunicados en un lapso de tiempo similar al mencionado en el punto b), por el personal afectado, salvo razones plenamente justificadas, en los cuales se aceptará que la denuncia la realice un familiar; en estos casos se deberá acompañar la denuncia policial correspondiente.

d) La Empresa se ocupará de efectuar las denuncias de todos los accidentes ante la A.R.T.

e) Si el empleado se resistiese a la atención médica brindada por la Empresa, a través de la A.R.T. contratada, o no se presentara en el servicio médico de la misma, ésta se exime de toda responsabilidad legal y laboral por la falta de atención médica, de acuerdo a las disposiciones médicas y a la legislación laboral vigente.

f) No encontrándose en el lugar del accidente, el Supervisor o Superior, el accidentado dará aviso a la Oficina de Personal, la que tomará los recaudos pertinentes.

DE LAS REUNIONES

14).- El personal no podrá efectuar reuniones de ninguna naturaleza dentro del recinto de la Empresa, sin previa autorización de la Oficina de Personal.-

DE LAS REGLAS DE DISCIPLINAS EN GENERAL

15).- Además de observar las normas generales de educación y respeto recíproco que hacen posible la sana convivencia el personal deberá cumplir estrictamente las siguientes disposiciones que son meramente enunciativas y que no excluyen otras situaciones que puedan atentar contra la disciplina o marcha de la empresa:

Avisar al supervisor de cualquier desperfecto o deficiencia que notare en el funcionamiento de las máquinas, herramientas, instalaciones etc.

Cumplir estrictamente con las reglamentaciones de cada sección.

Guardar conducta intachable, aún fuera de la empresa.



EN ESPECIAL DEBERA ABSTENERSE DE:

- Conversar o leer en las horas de trabajo y distraer la atención de los compañeros.
- Dormir durante las horas de trabajo.
- Utilizar herramientas, maquinarias o sustancias alimenticias para uso personal o de terceros sin la previa autorización.
- Trasladarse a otra sección sin la autorización correspondiente.
- Efectuar inscripciones, leyendas o dibujos de cualquier especie sobre maquinarias, paredes o inmuebles de la empresa.
- Atender visitas o llamadas telefónicas, personales durante las horas de trabajo.
- Provocar o instigar polémicas o discusiones sobre, política, religión, etc. o cualquier otro tema que pueda perturbar el orden y la disciplina dentro del establecimiento.
- Tirar papeles u otros residuos fuera de los lugares destinados a ese fin.

ESTA TERMINANTEMENTE PROHIBIDO:

- a) Ingresar al establecimiento con armas o bebidas alcohólicas de cualquier naturaleza.
- b) El Uso de celulares
- c) El uso de radio con o sin auriculares.
- d) Ocasionar daño tanto a maquinarias como instalaciones de la Empresa.
- e) Interrumpir la tarea de otro operario sin el consentimiento del encargado.
- f) El abandona del puesto de trabajo sin el consentimiento del encargado.
- g) Ejercer cualquier tipo de presión sobre el personal para obstaculizar o disminuir la producción.
- h) Causar desórdenes de cualquier naturaleza.
- i) Presentarse a trabajar en estado de ebriedad cualquiera sea su grado.

DE LAS INFRACCIONES

16).- Las infracciones al presente reglamento interno serán consideradas según la gravedad del caso, con las siguientes medidas a saber:

- a)** Amonestación verbal o llamado de atención.
- b)** Amonestación por escrito.
- c)** Suspensión.



CUADRO EJEMPLIFICATIVO DE FALTAS

LEVE:

- Malos tratos.
- Desatender tareas sin razón.
- Abandonos breves o injustificados de su trabajo.
- Presentarse a trabajar falto de higiene personal.
- Cualquier otra de ésta índole.

MAYOR:

- Reiteración de falta leve.
- Retirarse sin autorización antes de finalizar la jornada de trabajo.
- Tratar en forma desconsiderada a Jefes, clientes o compañeros.
- No comunicar el motivo de inasistencia en tiempo y forma.
- No comunicar en término el cambio de domicilio.
- No presentar en tiempo y forma certificados de familia y de escolaridad.
- No acatar las indicaciones del Jefe.
- No marcar la tarjeta reloj.
- Cualquier otra de ésta índole.

GRAVE:

- Reiteración de falta mayor.
- Marcar tarjeta horaria de otro o hacer marcar la propia.
- Marcar tarjeta y no ingresar a trabajar.
- Falsear datos personales.
- Divulgación a terceros de información confidencial de la Empresa.
- Cualquier otra de ésta índole.

MUY GRAVE:

- La simple reiteración de falta grave.
- Defraudación.
- Robo o destrucción de bienes o elementos de la Empresa.
- Incumplimiento deliberado de la normas de higiene y seguridad.



ANEXO II: ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA EMPRESA

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

ENTREVISTADOR: Anahí Zeballos y Daiana Iturriaga.

PERSONA ENTREVISTADA: Daniel Glatstein.

FECHA: Lunes 28 de Mayo de 2012.

LUGAR: Sala de reuniones de la empresa FAVICUR ICESA, situada en Bº Los Boulevares.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General.

1) ¿Cómo define usted la misión y visión de la organización?

La misión de FAVICUR es poner todos los días en marcha con energía, nuestra capacidad transformadora para brindar una mejor calidad de vida. Comprometidos con nuestra tarea, producimos cristales de seguridad para automóviles y obras de arquitectura. Nuestra gente se preocupa por el bienestar de la comunidad, ofreciendo productos y servicios de calidad.

La visión de la empresa en el corto y mediano plazo, es acentuar el enfoque hacia la comercialización de autopartes para los mercados internos y externos, abasteciéndose de una planta industrial eficaz propia y de fuentes externas nacionales y de importación. En el mediano y largo plazo, desarrollar con el mismo enfoque, el mercado de arquitectura y comercialización de cristales y afines.

2) ¿Cuáles son los objetivos generales de la organización?

Los objetivos generales de la organización son:

- Lograr satisfacer los requerimientos del cliente, superando sus necesidades y expectativas a través de la mejora continua.
- Cumplir con las entregas en tiempo y con el total de los productos solicitados por el cliente.
- Lograr el máximo volumen de ventas, partiendo de una disposición mayoritaria de productos en stock, respetando políticas de stock mínimas.
- Gestionar las ventas con un seguro y efectivo sistema de cobranzas.



- Maximizar los desarrollos de nuevos productos comercialmente relevantes con mínimos tiempos y costos de desarrollo.
- Maximizar la capacidad disponible de planta, minimizando las pérdidas industriales.
- Maximizar el desarrollo de recursos humanos, a través de su evolución plena tras los objetivos de la calidad de la empresa.

3) ¿Qué objetivos tiene usted para el futuro de la empresa?

Básicamente, buscamos abarcar otros tipos de mercados, que no sea únicamente el mercado automotriz, dada la competencia que últimamente es bastante fuerte, principalmente en Buenos Aires.

Con respecto a la infraestructura, en el mes de enero del presente año, dimos por finalizada una de las etapas del proyecto de inversión actual de la empresa. De esta forma, la construcción de la ampliación de 600 metros cuadrados de la planta de laminado, ya se encuentra lista.

Además, se encuentra proyectada la construcción e incorporación de nuevas máquinas, cambios de disposición de maquinaria ya existente en la planta, actualización de nuestro equipamiento y construcción de las instalaciones industriales necesarias para la correcta operatividad de los recursos productivos. Este proyecto, en forma integral, permitirá un aumento de la capacidad instalada de nuestra planta industrial, la posibilidad de fabricar nuevos productos y de aumentar nuestra productividad.

Por otro lado, estamos negociando con las aseguradoras de automóviles, con el fin de que FAVICUR, constituya una posibilidad a la hora de reemplazar los cristales en el caso de siniestros, rotura, accidentes, entre otros.

De esta forma, esperamos aumentar la competitividad de la empresa, asegurando su continuidad y el trabajo para todos los integrantes de la misma.

4) En cuánto al organigrama de la organización, ¿Se encuentra el mismo formalizado y actualizado?

Sí, el organigrama de FAVICUR esta formalizado desde el año pasado aproximadamente y es el área de recursos humanos la encargada de actualizarlo de acuerdo a las decisiones tomadas por esta gerencia general.



5) ¿Cómo son las relaciones en la organización? ¿Jerárquicas o funcionales?

Las relaciones en la organización son jerárquicas y funcionales, es decir de todo un poco. En el caso de las relaciones jerárquicas son aquellas que tienen lugar entre las gerencias, es decir, entre el gerente general y la gerencia comercial, administrativa y de operaciones. Mientras que las funcionales, como su nombre lo indica, son aquellas que reflejan la forma de relacionarse entre las distintas funciones.

6) ¿Considera importante tener un análisis y descripción de puestos? ¿Por qué?

Sí, considero que es importante contar con un análisis y descripción de puestos. Nuestro objetivo principal es lograr la mejora continua, y para ello debemos optimizar los diferentes procesos de la organización. En este sentido, la tarea de análisis y descripción de puestos, permite mejorar el proceso de selección del personal.

7) ¿Realiza la organización una inducción a los nuevos empleados? ¿Cómo se realiza?

Si, se realiza inducción a los nuevos empleados de dos maneras. Primero se lleva a cabo una inducción referida a la presentación de la empresa, que incluye entre otras cosas su historia, su visión, misión y filosofía; la misma es dirigida por el personal de recursos humanos. Luego, se lleva a cabo una inducción mas personalizada, en el puesto de trabajo junto a un compañero con experiencia en el mismo.

8) ¿Cómo definiría el clima de trabajo en la organización? ¿Cuáles son las causas? El análisis y descripción de puestos, ¿afecta el clima de trabajo?

Desde mi punto de vista, el clima organizacional es muy bueno. Anualmente, el área de recursos humanos, lleva a cabo una encuesta de clima a todo el personal de la compañía. Los resultados reflejan como se sienten los empleados dentro del puesto de trabajo. En este sentido, los resultados obtenidos este año, manifiestan que el 80% del personal de Favicur se encuentra conforme con su trabajo y posee una buena relación con sus compañeros y superiores.

9) ¿La organización posee predisposición para realizar cambios con el fin de mejorar la misma?

Como les comenté anteriormente, el lema de Favicur es lograr la mejora continua. La misma se encuentra ambientada en la satisfacción del cliente, lo cual requiere estar al tanto de todas las



mejoras posibles, no sólo en cuanto a maquinaria, sino también y sobretodo, al profesionalismo de las distintas áreas. Es decir, que se trabaje de manera más eficiente.

- 10) ¿Qué aspectos de Recursos Humanos, considera usted que es necesario fortalecer?
¿Cuáles se deberían trabajar y mejorar?

Con respecto al área de recursos humanos, considero que deben trabajar y mejorar los aspectos referidos al análisis y descripción de puestos, con el fin de lograr una óptima selección y asegurarnos que el personal actual conoce en profundidad su función.

Por otro lado, es necesario fortalecer la comunicación con los mandos medios y el profesionalismo de los mismos.

- 11) ¿Cómo afecta hoy a la empresa, la crisis nacional que estamos atravesando?

La crisis nacional en cuanto a las importaciones, no nos ha afectado directamente hasta el momento. En nuestro caso, la mayoría de los insumos son de origen nacional, Buenos Aires nos provee por ejemplo las láminas de distintos tipos de vidrios (en cuanto a grosor y color) y en Córdoba contamos con depósitos, los cuales proveen no sólo parabrisas a nuestros clientes, sino también vidrios para la construcción.

Lo único que podría llegar a afectarnos, pero todavía no hemos sufrido faltas, es el polivinil. El mismo es el plástico que va entre medio de las láminas de vidrio que conforman el parabrisas, por ejemplo. Este insumo, proviene de Brasil y en menor medida de Estados Unidos.



ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTADOR: Anahí Zeballos y Daiana Iturriaga.

PERSONA ENTREVISTADA: Romina Moyano.

FECHA: Jueves 7 de Junio de 2012.

LUGAR: Sala de reuniones de la empresa FAVICUR ICSA, situada en Bº Los Boulevares.

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de Recursos Humanos.

DEPARTAMENTO: Recursos Humanos

1) ¿Cuáles son los objetivos del área?

Los objetivos del Área de Recursos Humanos, no los tenemos definidos, sino que se determinan año a año. Este año, por ejemplo, está previsto mejorar la respuesta del área, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta anual de clima, analizando qué procedimientos se van a mejorar. Los objetivos del área van de la mano de la mejora continua.

2) ¿Se mide el logro de los objetivos? ¿Cómo se miden?

Si, los objetivos se miden en base a la gestión. Mensualmente llevamos un tablero de gestión que se presenta, con los demás mandos medios, al gerente general.

3) ¿Qué incidencia tienen los objetivos del área en los objetivos generales de la organización?

Nuestros objetivos, tienen que ver con la calidad, mientras que los objetivos generales en definitiva, buscan satisfacer al cliente. Entonces si nosotros no le damos al recurso humano lo necesario para que pueda trabajar con calidad, en un ambiente propicio, con todas las exigencias que puede llegar a tener (como pagar en tiempo los sueldos y como corresponden, las gestiones sindicales y gremiales, la motivación, etc), todo eso va de la mano de cómo va a responder la persona para cumplir los objetivos generales. En definitiva, es el cliente quien nos permite alcanzar los objetivos propuestos.



4) ¿Qué puestos existen en el área? ¿Qué tareas realiza cada uno?

En el área de Recursos Humanos existen dos puestos de trabajo, uno es el de Responsable de RRHH, compuesto por una persona que soy yo, y el puesto de Auxiliar de RRHH, integrado por tres personas. Las tareas que ellas llevan a cabo incluyen manejo de documentación del personal, control de ausentismo, liquidación de sueldos, organización de diversos eventos, comunicación interna y elaboración de revistas informativas. En mi caso, las tareas que llevo a cabo se refieren a gestionar los distintos procesos del área, entre ellos el proceso de selección, inducción y capacitación, manejo de los tableros de comando y supervisión de las actividades que realizan los auxiliares. A su vez, todas las tareas y actividades que se realizan en ésta área, son reportadas al gerente de operaciones.

5) ¿Cómo se diseñan y asignan las tareas y las responsabilidades? ¿Quién es responsable de hacerlo?

Las tareas están definidas por los perfiles de puesto y por las funciones y tareas de cada uno. Como ustedes saben, la descripción formal de las tareas en Favicur, no es una práctica habitual y la asignación de las mismas se realiza generalmente de manera informal por el encargado de turno, de acuerdo a la orden del responsable de la planta (ya sea laminado o templado) según lo determinado por el gerente de operaciones.

6) ¿Cada empleado conoce bien las tareas y funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

Sí, ya que al ingresar a la empresa, reciben inducción y capacitación junto a un compañero que lo guía e instruye con su experiencia y con el trabajo diario.

7) ¿A través de qué medio se dan a conocer las actividades de cada puesto de trabajo a su ocupante?

Básicamente, esto se realiza a través de la inducción, donde se da a conocer a los nuevos empleados las tareas y responsabilidades a cumplir. Dicha inducción es prolongada, a veces puede llevar dos o tres meses. A su vez, el encargado de turno provee información directa y lleva a cabo un seguimiento más detallado de los nuevos operarios, quienes también poseen hojas de ruta en las máquinas de cada puesto para guiar el trabajo diario.



- 8) ¿Se mide el desempeño del personal de su área? ¿Cómo se mide? ¿Se retroalimenta al personal?

Sí, desde este año se están comenzando a llevar a cabo evaluaciones de desempeño y de las polivalencias en el nivel productivo, por el responsable de la planta y el encargado, quienes califican al operario, y según la tarea que desempeña, le asignan una calificación en distintas áreas de desempeño. Por ejemplo, tal persona tiene potencial para desarrollar tres tareas dentro de la planta templado, es decir, puede estar en sector hornos, pulido y corte. Ocasionalmente se retroalimenta al personal sobre el desempeño de su trabajo.

- 9) ¿Cuál considera usted que son las razones para la permanencia de los empleados en la organización a través de los años?

La principal fortaleza de la empresa para lograr la permanencia de sus empleados es que los mismos son considerados ya que pertenecen a una empresa familiar, la cual no los mide como un número de producción, sino que tiene en cuenta las acciones y necesidades del personal, realizando encuestas de clima por ejemplo. A su vez, una vez al mes, se llevan a cabo desayunos de trabajo entre alguno de los gerentes (general, de operaciones o comercial), la encargada de recursos humanos y cinco o seis empleados, donde cada uno le presenta al gerente su problemática o situación laboral.

Otra de las razones, por la cual tenemos un elevado índice de permanencia de nuestros empleados, tiene que ver con la estabilidad laboral que brinda la empresa, así como distintas compensaciones y beneficios (no sólo económicos), por ejemplo el servicio de comedor, los ambientes climatizados y las visitas de familiares para que conozcan el lugar de trabajo de su familiar directo. En este sentido, cuando seleccionamos al personal, no buscamos alguien eventual, sino personas que lleguen a jubilarse en Favicur.

- 10) ¿Existe algún tipo de reconocimiento con respecto al trabajo del empleado? ¿En base a qué?

No existe un reconocimiento formal o estándar con respecto al trabajo del empleado. En algunos casos, premiamos a los empleados brindándoles la posibilidad de realizar horas extras, debido a que las mismas fueron canceladas desde la crisis, mientras que antes eran habituales y muy requeridas por el personal operativo.



11) ¿Existen oportunidades de promoción y/o ascenso en el área? ¿En base a qué?

Sí, sobretodo en el área de operaciones. De acuerdo a nuestro convenio colectivo, se debe hacer una evaluación frente a un puesto vacante, realizando primero una búsqueda interna, es decir alguien del entorno directo de la empresa, que pueda ocuparlo mediante previa capacitación y, de lo contrario, se terceriza la búsqueda hacia el mercado laboral externo. En el caso del área administrativa, las búsquedas generalmente son externas. Por otro lado, en algunas gerencias se dio el caso de operarios que terminaron siendo gerentes como por ejemplo el de laboratorio y logística.

12) ¿Cómo definiría el clima de trabajo en la organización y en su área?

El clima de trabajo, tanto en la organización como en el área, es muy bueno. A principios de este año, llevamos a cabo una encuesta de clima a todo el personal de Favicur. Los resultados obtenidos, demuestran que el 80% de los miembros se encuentra conforme con su trabajo y posee una muy buena relación con sus compañeros, no así con sus superiores que la consideran buena o regular. En este sentido, los empleados exigen mayor comunicación y reconocimiento.

13) ¿Promueve usted la integración del personal y el trabajo en equipo para la realización de las actividades y tareas cotidianas?

Si se promueve. Desde recursos humanos trabajamos para que se logre una integración y trabajo en equipo del personal de FAVICUR. Trabajando de esta manera se logran resultados positivos en lograr una producción con calidad y se fortalecen los lazos del compañerismo.

14) ¿Cómo es la relación de trabajo con el Área de Operaciones?

La relación con operaciones es constante, diaria no sólo le brindamos información en base a los tableros de gestión del área, sino que también hacemos cosas en conjunto, somos parte de operaciones. Por ejemplo, si hace falta personal o si tienen algún problema con los operarios. Recursos humanos, no acciona ni toma decisiones sin antes consultarlo con el gerente de operaciones. Es decir, que existe una demanda constante de operaciones hacia recursos humanos.



- 15) ¿Se realiza capacitación al personal? ¿Cómo determinan los temas y/o necesidades de la capacitación?

La capacitación del personal, posee un papel importante debido a que una de las políticas de Favicur, es lograr una mejora continua, así como garantizar la calidad y seguridad de sus productos. Las capacitaciones son internas y externas. Las primeras se llevan a cabo en la empresa, durante el horario de trabajo y son dictadas por personal especializado de la misma, siendo éstas las más frecuentes. Las externas se realizan por ejemplo, en la Universidad Tecnológica Nacional y por lo general son fuera del horario de trabajo. Con respecto a los temas, se van definiendo de acuerdo a las necesidades planteadas por el gerente de operaciones junto al responsable de las plantas laminado y templado. Una vez planteada la necesidad a recursos humanos, nosotros organizamos la misma.

- 16) Los horarios de trabajo rotativos, ¿afectan el rendimiento de los empleados? ¿Por qué?

No, en el caso de Favicur, los horarios de trabajo rotativos no afectan el rendimiento de los empleados. Nosotros por lo general, al momento de seleccionar personal, trabajamos con recomendaciones es decir, que el candidato conoce o tiene algún conocido, no directo en la empresa (ya que no tomamos familiares directos, si puede ser un vecino, amigo, primo, etc). De esta manera, ya conoce el movimiento de la empresa, los beneficios que la misma brinda; en otras palabras, sabe como es trabajar en Favicur. A su vez, la organización cuenta con un reglamento interno, desarrollado por el área de recursos humanos, con el fin de controlar la conducta dentro de la empresa.

- 17) ¿Qué razón o motivo tiene el horario de trabajo rotativo?

El principal motivo de esta modalidad de trabajo es que Favicur realiza una producción continua. Las máquinas no pueden pararse, por eso el horario rotativo con tres turnos de trabajo: mañana, tarde y noche. La maquinaria, sólo se detiene una o dos veces al año para realizarle mantenimiento. En este sentido, la empresa cuenta con importantes generadores para lograr la producción continua y garantizar que los pedidos serán cumplidos en tiempo y forma.



- 18) ¿Qué problemas cree usted que trae aparejado la rotación de horarios? ¿Y qué beneficios?

En nuestro caso, el horario de trabajo como les comentaba, no trae aparejado ningún inconveniente. El convenio colectivo de trabajo así como los dirigentes, requiere que todos los empleados cumplan esta modalidad de rotar el horario entre mañana, tarde y noche para evitar problemas y diferencias, salvo excepciones que la empresa debe considerar como por ejemplo, cuando una persona trae un certificado de estudio porque se encuentra terminando el secundario, realizando una carrera o por cuestiones de salud. Por otro lado, entre los beneficios podemos mencionar la flexibilidad que brinda esta modalidad, permitiendo a los empleados organizarse y llevar a cabo sus cuestiones personales como ir al médico o realizar distintos trámites.

- 19) ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área para la transmisión de información? ¿Los considera idóneos?

Los medios de comunicación utilizados en el área de recursos humanos para la transmisión de información al personal de Favicur, son: revistas, folletos, reglamento interno, manual de inducción y convenio colectivo de trabajo. Desde nuestro punto de vista, los medios de comunicación que se utilizan son los adecuados, sin embargo, el personal del nivel operativo requiere mayor comunicación, es por eso que estamos analizando nuevas alternativas para lograr un mayor acercamiento a dicho nivel.

- 20) ¿Qué aspectos considera usted que es necesario fortalecer? ¿Cuáles se deberían trabajar y mejorar?

Uno de los principales aspectos que debemos fortalecer, es el referido al análisis y descripción de puestos, así como mejorar la comunicación con los mandos medios, sobretudo en el área de operaciones. Esto se vio reflejado en la última encuesta de clima, la misma hace referencia a lo que opinan y necesitan los empleados. En este sentido, es un punto bastante fuerte a considerar. A su vez, los operarios plantean que les gustaría tener mayores oportunidades de rotar entre los distintos puestos o desarrollar otra actividad.



ENTREVISTA A GERENTE DE OPERACIONES

ENTREVISTADOR: Anahí Zeballos y Daiana Iturriaga.

PERSONA ENTREVISTADA: Ing. Pablo Salatin.

FECHA: Jueves 23 de Agosto de 2012.

LUGAR: Oficina de la planta laminado de FAVICUR ICSA, situada en Bº Los Boulevares.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Operaciones.

DEPARTAMENTO: Operaciones.

1) ¿Cuáles son los objetivos del área?

Los objetivos del área a mi cargo son poder cumplir en tiempo y forma con el plan de producción anual, lograr una mejora continua en la calidad de la producción, reducir los costos por reprocesos y coordinar eficientemente los factores de producción como ser la materia prima, las maquinarias y los procesos de producción.

2) ¿Se mide el logro de los objetivos? ¿Cómo se miden?

Si, en ésta área de la empresa medimos rigurosamente que se cumplan los estándares de producción. Los medimos a través de distintos ratios que abarcan todas las áreas que agrupa el Departamento de Operaciones. Por nombrarte algunos, usamos el ratio de residuos, que mide los kg. De material residual sobre la producción total, otro es la demora en el tiempo de entrega del producto final tanto en la línea de producción hasta la puerta de nuestra fábrica, como también a la puerta del cliente. Otro ratio muy importante es el de la cantidad de unidades con desperfectos sobre la producción total. Por nombrarte algunos de ellos.

3) ¿Qué incidencia tienen los objetivos del área en los objetivos generales de la organización?

Desde mi punto de vista, los objetivos del área, influyen en gran parte dado que nuestra empresa si bien abarca otras áreas “blandas”, al producir un bien físico, un bien material, como son los



cristales de seguridad templados y laminados, nos basamos principalmente en la calidad del producto final que es el que posteriormente sale a la calle, utilizan las personas, y el que si cumple con sus expectativas, volverá a requerir en el futuro.

- 4) ¿Cómo se encuentra organizada el área de operaciones? ¿Qué cantidad de empleados posee?

El área de operaciones cuenta con un total de 148 empleados y está constituida por ocho sub-áreas, las cuales son las siguientes: Producción, que incluye la Planta de Laminado y la Planta de Templado, Ingeniería de productos, Ingeniería de procesos, Industrialización, Servicios Industriales, Logística, Recursos Humanos y Calidad.

- 5) ¿Cómo se diseñan y asignan las tareas y las responsabilidades? ¿Quién es responsable de hacerlo?

Las tareas y responsabilidades son asignadas de acuerdo a los puestos de trabajos de manera informal dado que no existe en el área una descripción formal de los puestos, nosotros nos guiamos con lo que recursos humanos denomina perfiles de puestos. En la práctica, y al ser una empresa nacional, debemos adaptarnos día a día a los continuos cambios en la economía, y muchas veces en el área de operaciones fijamos tareas a realizar y tomamos decisiones, para luego llegar al proceso de producción establecido. Como gerente de operaciones, tengo la responsabilidad de determinar las tareas y actividades que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos del área. Con respecto a esto, me reúno normalmente con los responsables de cada planta (templado y laminado), con el fin de planificar el proceso a seguir. Luego son ellos, los que comunican a los encargados de cada turno las actividades y tareas a realizar. En este sentido, corremos con una ventaja que es la de poder adaptarnos a los cambios ya que contamos con un factor humano muy bien capacitado para responder en un tiempo adecuado.

- 6) ¿Cada empleado conoce bien las tareas y funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

En principio sí, como te comentaba anteriormente, las tareas básicas de cada puesto las conoce desde el momento que ingresa, pero luego es probable que se vaya "acomodando" por decirlo de alguna manera, en distintas partes del proceso de acuerdo a las necesidades del momento. Pero en principio tratamos de que una gran parte de su tarea sea bien conocida y esté preparado correctamente para llevarla a cabo.



- 7) ¿A través de qué medio se dan a conocer las actividades de cada puesto de trabajo a su ocupante?

En el área de recursos humanos, se encargan de llevar a cabo un proceso de inducción para los nuevos operarios. De todas formas, dado el gran porcentaje de tareas manuales para manejar la maquinaria, y por la experiencia que poseo en la empresa, debido a que no contamos con una descripción formal de los puestos de trabajo, la mejor forma para que los operarios conozcan las actividades, es en el puesto y capacitándose con el encargado de turno y con empleados de mayor experiencia y antigüedad. Es decir, los conocimientos se transmiten de empleado a empleado.

- 8) ¿Se mide el desempeño del personal de su área? ¿Cómo se mide? ¿Se retroalimenta al personal?

A partir del corriente año, en una de las reuniones con el gerente general y la responsable de recursos humanos, se tomó la decisión de comenzar a llevar a cabo evaluaciones de desempeño, al personal del área de operaciones de la empresa. El responsable de la planta junto con el encargado de turno fueron las personas designadas para calificar a los operarios, en distintas áreas de desempeño, según lo propuesto por el área de recursos humanos. Con respecto a la retroalimentación, no se lleva a cabo de manera frecuente, muchas veces por cuestiones de tiempo.

- 9) ¿Cuál considera usted que son las razones para la permanencia de los empleados en la organización a través de los años?

En mi opinión, la permanencia de los empleados en Favicur ICSA, se debe en gran parte a la trayectoria de la empresa, ya que somos una de las empresas líderes del rubro. A su vez, al ser una empresa familiar, los operarios sienten que se los tiene en cuenta. Por otro lado, el nivel salarial, es uno de los mejores de la rama industrial a la que pertenecemos y el clima de trabajo es bueno.

- 10) ¿Existe algún tipo de reconocimiento con respecto al trabajo del empleado? ¿En base a qué?

No, no existen reconocimientos formales que promueva la empresa. De todas formas, el área de recursos humanos, suele premiar por así decirlo, a los operarios, mediante la posibilidad de



realizar horas extras, debido a que dejaron de ser habituales por la crisis económica de nuestro país.

11) ¿Existen oportunidades de promoción y/o ascenso en el área? ¿En base a qué?

Si, existen posibilidades si bien no hay una política de promociones y ascensos, como sucede en otras fábricas. En el área de operaciones, tenemos en cuenta la experiencia del operario, su desempeño y el trato con sus compañeros. De acuerdo a esto, cualquier empleado cuenta con la posibilidad, en caso de producirse una vacante, de poder lograr un ascenso en el organigrama de la empresa.

12) ¿Cómo definiría el clima de trabajo en la organización y en su área?

El clima de trabajo en la organización en general, me parece muy bueno al igual que en el área de operaciones. La misma esta compuesta en su totalidad por hombres y te imaginarás las características de un ambiente fabril y casi totalmente masculino. El trato entre los operarios de producción es como de amigos. Es decir, existe una total colaboración y compañerismo en este grupo por suerte. Con el resto de las áreas, los muchachos respetan a rajatabla tanto a gerentes, jefes, como también a las chicas y chicos de administración por ejemplo.

13) ¿Promueve usted la integración del personal y el trabajo en equipo para la realización de las actividades y tareas cotidianas?

No la promuevo, ya existía desde antes que yo llegara, y seguirá el día de mañana, esté yo o no. Ya forma parte de la cultura de la empresa la integración que existe, y obviamente, dados los buenos resultados que genera, sería poco inteligente de nuestra parte, me refiero a las distintas gerencias, hacer algo o impedir que ello se de con la naturalidad que se da diariamente.

14) ¿Cómo es la relación de trabajo con el área de Recursos Humanos?

La relación con recursos humanos es permanente y cordial. A su vez, siempre está pendiente de cualquier inconveniente que pueda tener alguna de las personas a mi cargo, es decir, que los operarios siempre que necesitan algo o quieren hacer una consulta, el área de recursos humanos está a su disposición. Con respecto a procedimientos o problemas específicos del área de operaciones, recursos humanos no toma decisiones sin antes consultarlas conmigo, de la misma forma actúo yo, en temas referidos al personal de mi área.



15) ¿Se realiza capacitación al personal? ¿Cómo determinan los temas y/o necesidades de la capacitación?

Si, se realizan y no sólo al personal nuevo que ingresa en la empresa, sino también a todo el personal, tanto cuando sacamos un nuevo producto, cuando mejoramos alguna parte del proceso de producción o cuando incorporamos nuevas maquinarias. Con respecto a los temas y necesidades de capacitación, las fijamos en conjunto con el área de recursos humanos. Tratamos que cada uno de nuestros empleados, reciba la capacitación que esté necesitando. En este sentido, se realizan capacitaciones internas, durante el horario de trabajo y que son dictadas por un especialista, siendo éstas las más comunes. A su vez, de ser necesario por la complejidad de la capacitación, se llevan a cabo de manera externa y fuera del horario de trabajo en la UTN.

16) Los horarios de trabajo rotativos, ¿afectan el rendimiento de los empleados? ¿Por qué?

No, no afectan el rendimiento de los empleados ni la eficiencia de la línea de producción ni a la organización en general, debido a que es una modalidad de trabajo definida por los dueños de Favicur ICSA en base a la producción continua que se lleva a cabo. Desde que los operarios se incorporan a la empresa, conocen y aceptan esta modalidad. Cada uno sabe que si el día de hoy, le toca un turno que no es de su agrado, mañana le tocará uno que sí lo sea, y lo mismo sucede con los compañeros, por lo que al ver que es parejo para todos, no se generan mayores inconvenientes.

17) ¿Qué razón o motivo tiene el horario de trabajo rotativo?

Uno de los motivos del horario de trabajo rotativo, es la necesidad de nuestro mercado que es muy cambiante, y la razón principal, como te mencionaba anteriormente, es la producción continua de Favicur ICSA. Es necesario inculcarle a cada empleado la misma, para que asimile el tipo de trabajo que realiza y el tipo de industria a la que pertenece. En este sentido, es muy importante tener en cuenta que las maquinarias sólo se detienen una o dos veces al año por mantenimiento y contamos también con grandes generadores, garantizando así la producción continua.



- 18) ¿Qué problemas cree usted que trae aparejado la rotación de horarios? ¿Y qué beneficios?

Como te comentaba anteriormente, los operarios, desde que se incorporan a la empresa, conocen y aceptan la modalidad de horarios rotativos. Es decir, que cada uno sabe que si el día de hoy, le toca un turno que no es de su agrado, mañana le tocará uno que sí lo sea, y lo mismo sucede con los compañeros, por lo que al ver que es parejo para todos, no se generan inconvenientes. Por otro lado, uno de los beneficios más importantes es la flexibilidad que brinda esta modalidad, ya que permite a los operarios realizar distintas actividades, por ejemplo trámites, al rotar su horario de trabajo.

- 19) ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área para la transmisión de información? ¿Los considera idóneos?

Contamos con carteles informativos, planillas, pizarras de mensajes y altavoces. Para la tarea que se realiza me parecen correctos. Sin embargo, de acuerdo a los encargados de turno, que son quienes tienen un contacto directo con los operarios, es necesario mejorar la comunicación con los responsables de cada planta.

- 20) ¿Qué aspectos considera usted que es necesario fortalecer? ¿Cuáles se deberían trabajar y mejorar?

Desde mi punto de vista, sería necesario contar con una descripción de puestos formal en el área de operaciones que le permita a los operarios, conocer exactamente el contenido de cada puesto, así como sus obligaciones y los resultados que se espera que logren. Por otro lado, se debería mejorar la comunicación entre el nivel operativo y los responsables de cada planta.



ANEXO III: MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario, ha sido elaborado como parte de nuestra tesis de grado de la Licenciatura en Recursos Humanos dictada por el Instituto Universitario Aeronáutico. El objetivo es recolectar información sobre el funcionamiento de su organización, que contribuya a la elaboración de un diagnóstico organizacional y a definir necesidades concretas para plantear una propuesta de mejora. La misma es de carácter anónimo y totalmente confidencial.

1) ¿En qué medida considera usted que conoce los objetivos de su organización?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

2) ¿En qué medida considera usted que los objetivos de la organización son apropiados en relación a las actividades y tareas que realiza?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

3) Al momento de ingresar a la organización, ¿Se le otorgó información adecuada en relación a su puesto de trabajo, responsabilidades y tareas?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

4) ¿Conoce exactamente las tareas y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

5) ¿Posee las herramientas y los elementos de trabajo necesarios para desempeñar sus tareas de manera adecuada?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

6) ¿Las tareas que le son asignadas se encuentran descriptas y/o registradas formalmente en algún soporte de consulta?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

7) ¿Cómo calificaría el nivel de claridad de las tareas que le son asignadas?

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO EXCELENTE

8) ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la organización?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE



9) ¿Con qué frecuencia participa de programas de capacitación?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

10) ¿Se siente capacitado para realizar con eficacia su trabajo?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

11) ¿Considera que existen oportunidades de promoción y/o ascenso en la empresa?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

12) ¿Recibe usted evaluaciones de desempeño por parte de su superior y/o del área de recursos humanos?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

13) ¿Recibe usted retroalimentación de sus superiores sobre su desempeño?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

14) Teniendo en cuenta que los horarios de trabajo son rotativos, ¿considera que esto influye en su vida personal?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

15) ¿Cómo calificaría usted el clima de trabajo en su organización?

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO EXCELENTE

16) ¿Cómo calificaría usted la relación con sus superiores?

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO EXCELENTE

17) ¿Cómo calificaría usted la relación con sus compañeros?

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO EXCELENTE

18) ¿Considera usted que existe integración y colaboración entre compañeros para la ejecución de tareas y la solución de problemas?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

19) ¿Considera usted que la organización promueve el trabajo en equipo?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

20) ¿En qué medida considera usted que son adecuados los medios de comunicación utilizados en la organización para la transmisión de información?

NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE



21) ¿La comunicación con sus superiores cumple con sus necesidades y expectativas?

NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE

En caso de que considere necesario, puede expresarse con respecto a cualquier tema tratado anteriormente, a continuación.

¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN!

LUEGO DE COMPLETAR SU CUESTIONARIO, POR FAVOR ENTREGARLO
EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS